مدخل لضغوط العمل
والمناخ التنظيمي
وأداء العاملين

الدكتور
عبد المجيد أونيس



اليازوري
www.yazori.com

مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين
الدكتور
عبد المجيد أونيس
اليازوري

مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين

تأليف
الدكتور: عبد المجيد أونيس

والأستاذتين المساعدتين:
سامية بن طالب صليحة شامي

المحتويات

مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين

مقدمة عامة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة و مازال يشهد تحولات عديدة في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية... ، مما أقحم منظمات الأعمال في مواجهة عدة تحديات كالتطور التكنولوجي الهائل، عالمية المنافسة، العولمة... الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغير و تطور في المحيط الذي تنشط فيه، من جهة، و من جهة أخرى البحث عن انجح و أنجع السياسات لتحقيق أهدافها من اجل التكيف و المحا فظة على بقائها و استمرارها.

و ما دامت المنظمة تنظيم اجتماعي و جزء من المجتمع تضم مجموعة من الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في تأدية مهامهم و إشباع رغباتهم و حاجاتهم و حاجات المنظمة، فبمرور الوقت تنشا الكثير من العلاقات بينهم و التي بدورها تخلق بيئة عمل خاصة أو ما يعرف بالمناخ التنظيمي و الذي يختلف من منظمة لأخرى و حتى في المنظمة نفسها يختلف من قسم لأخر و هذا حسب طبيعة و شخصية الأفراد، مستوياتهم التعليمية، فئاتهم العمرية، رغباتهم...

و لهذا أصبحت الإدارة الواعية تولي أهمية كبيرة لإيجاد مناخ تنظيمي فعال _ و الذي من خلاله يمكن خلق الرغبة لدى العاملين في العمل و إشباع رغباتهم و مصالحهم و حاجاتهم و تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من المنظمة ككل _ و إبعاد جميع المواقف أو المؤثرات التي قد تؤثر سلبا على العاملين

و تسبب لهم نوعا من الضغوط و التي تعرف بضغوط العمل.

فضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر على سلوك الأفراد، أثناء العمل وعلى حالتهم النفسية و الجسمانية.

وقد حضي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من طرف الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، و ذلك بسبب ما ينتج عنها من آثار سلبية تمس بالدرجة الأولى المورد البشري الذي يعد أهم و أغلى عناصر الإنتاج في المنظمة، فالفرد العامل ليس فقط وسيلة عمل فحسب بل هو مجموعة أحاسيس ومشاعر تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية، فعدم انسجامه مع مناخ عمله التنظيمي يضطره إلى عدم إنجاز عمله بجودة وإتقان، وبالتالي فان الخلل الذي قد يصيبه نتيجة ضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة.

و بما ان أداء المنظمة ككل هو محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها، فان الاهتمام و التركيز على أداء الأفراد هو السبيل لتحسين و زيادة إنتاجية المنظمة ،لان التركيز على الفرد العامل في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه و أداء المنظمة.

فالعامل و قدرته على التعامل مع متطلبات العمل تلعب دورا حاسما في الوصول إلى أفضل النتائج، إذ انه مهما توفرت الأجهزة و التقنيات الحديثة، يبقى الاعتماد الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة مرهونا بالعقل البشري والصحة النفسية و البد نية للفرد.

عملنا على تقسيم هذا الكتاب الى أربعة فصول ، حيث خصصنا الفصل الأول لضغوط العمل في بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، وذلك بالتعرض لأهم

المفاهيم الخاصة بمحيط العمل الداخلي (المناخ التنظيمي) ،والى ضغوط العمل من حيث المفهوم ، المصادر ، المسببات ، المراحل ، وكيفية ادارتها وعلاجها ، مع تقديم بعض الأمثلة عن النماذج التي درست ضغوط العمل.

الفصل الثاني ويتناول الأداء الوظيفي وكيفية قياسه ، من خلال المفاهيم النظرية للأداء ،مع التركيز على سرد مختلف الحيثيات التي أهتمت بالأداء،معاييره ،مكوناته ، ادارته ، كيفية قياسه وتحسينه وتقييمه.

في حين يتطرق الفصل الثالث للمناخ التنظيمي من حيث المفاهيم وعناصر المناخ التنظيمي ، ونماذجه ،أبعاده،أنواعه والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

أما الفصل الرابع فيتناول علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين،والذي عالجنا فيه كل مايتعلق بماهية الأداء الوظيفي ،تقييم الأداء الوظيفي ،مدى تأثيرالمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

وأخيرا خاتمة جاءت في شكل نتائج وتقييم لما تم التطرق اليه .

الفصل الأول

ضغوط العمل في بيئة العمل الداخلية للمنظمة

تمهيد:

تتكون المنظمات على مختلف أنواعها من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة، هذا التفاعل ينشا عنه أنواعا مختلفة من العلاقات، فهناك العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، وهناك العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم، ففي كلتا الحالتين تولي منظمات العصر اهتماماللمحافظة على السلامة المهنية و الصحية للعاملين وادارتها اذ يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة.

فقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بما يعرف بالصحة النفسية للعاملين نظرا لما تملكه من تأثيرات على أداء الأفراد و من ثمة على أداء المنظمة ككل، و تتمثل ابرز التحديات التي تواجه تحقيق الصحة النفسية و البدنية للعاملين في فهم و إدارة ما يعرف بضغوط العمل.

وعليه خصص هذا الفصل لدراسة ماهية ضغوط العمل، ففي المبحث الأول سنتطرق إلى مفهوم ضغوط العمل و أهمية دراستها و كذلك النماذج التي اهتمت بدراستها و تحليلها ، لنبرز في المبحث الثاني أهم مصادر و أنواع ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في المنظمة و كذا مراحل نشوئها ، و في الأخير سوف نستخلص أهم انعكاسات هذه الضغوط سواء على مستوى الفرد العامل أو على مستوى المنظمة التي يعمل بها.

المبحث الأول: مدخل لضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من بين أكثر الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين خاصة في مجالي علم النفس و السلوك التنظيمي، و لقد تطرق الباحثون إلى عرض نماذج مختلفة حاولوا من خلالها تعريف مفهوم الضغوط بشكل عام و ضغوط العمل بشكل خاص، إلى جانب تحديد مصادر هذه الضغوط و الآثار و النتائج الناجمة عنها و كذا كيفية التعامل معها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل و أهمية دراستها

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل، فلم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد و السبب يرجع لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل.

و قبل التطرق لمفهوم ضغوط العمل، نعرف أولا الضغط ثم العمل .

1 . تعريف الضغط:

و التي تعني ينسحب بشدةStringere فالضغط كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية و ترجع إلى فقد استخدمت في القرن 17 بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء، و خلال [1](drawtight) القرنين 18 و 19 أصبح هذا المصطلح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر[2] Hans أما مفهوم الضغط فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم و الطبيب.

---

[1] محمد حسن حمادات،السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، الأردن ص 161

*وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل و اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرو ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية ل[2] الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 1ـ2

الضغوط هي الحياة و غيابها يعني الموت " يعتبر الأب الروحي للضغط، حيث يقول: "

(1907ـ 1982) و الذي عرف الضغط بأنه:"استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين"Sely[1]** و عرفه كذلك بأنه:" رد فعل جسدي من اجل التكيف مع مطالب البيئة المحيطة به"[2]

بعدها استخدم المصطلح في علوم شتى مثل : علم النفس، الفيزياء ، الهندسة ، الميكانيك ، الأرصاد الجوية، ...

** . تعريف العمل 2

لقد بدأت البشرية في النظر للعمل كوسيلة للبقاء ، و لكن قل ما كان العمل هدفا نفعيا ، فالإغريق اعتبروا العمل ضروريا لتلبية الحاجات المادية، فلم يكن في ذلك الوقت العناية بالفلسفة أو السياسة عملا بل نشاطا نبيلا فحسب، أما المسيحيين و على رأسهم القديس أغسطس دافع عن العمل لكنه كان ضد العمل النفعي، فاعتبر العمل حاجة اجتماعية.[3]San Tomas أما القديس

فالعمل يعرف لغويا بأنه:" الفعل أو الحرفة أو المهنة التي يمتهنها الإنسان في مقابل اجر يحصل عليه و يكفل له استمرار الحياة "[4]

---

[1]محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 162

[2] Pierre Angel, Patrick Amar et autre, Développer le bon être au travail, Edition Dunod, Paris, 2005, p 41.

**فيما يلي سنعطي بعض التعاريف المتعلقة بالعمل، حيث يمكن إعطاء عدة تعاريف و لكننا اخترنا البعض منها و المناسبة لموضوع بحثنا لا سيما و أن ضغوط العمل تؤثر على الفرد العامل نفسيا و جسديا و كذا تؤثر على المنظمة خاصة اقتصاديا.

1 مصطفى عوفي، العولمة و أثرها على قضايا العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7 جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2005، ص ص 109ـ110

2 إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،الرياض، 2006، ص ص 49

و يعرف حيويا بأنه: " كل مجهود عضلي لدى الإنسان مصحوبا بنشاط خاص بالجهاز العصبي فضلا عن التغيرات الكيميائية و النشاط الخلوي للجسم البشري أثناء القيام بالعمل "[1]

و يمكن تعريفه اقتصاديا بأنه: " تلك العلاقة بين المجهود البشري الناتج عن التفكير، وقوة الفرد الجسدية بهدف تحقيق منفعة عامة من القيام بهذا العمل ".[2]

أما من الناحية النفسية: "هو كل مجهود عقلي أو حسي أو انفعالي نتيجة أية استجابة بسيطة أو معقدة، لكل عملية تذكر أو تفكير يقوم بها الإنسان ".[3]

3 . تعريف ضغوط العمل:

رغم الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل، إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على مفهوم موحد بسبب اختلاف وجهات نظرهم لهذا الموضوع.

فضغوط العمل تعرف على أنها: " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة و بيئة العمل أو الفرد نفسه. "[4]

اظهر هذا التعريف أهم مسببات ضغوط العمل و التي تتمثل في العوامل الخارجية ، عوامل من البيئة الداخلية للمنظمة و عوامل ناتجة من ذاتية الفرد نفسه،

[1] المرجع نفسه ، المكان نفسه.
[2] المرجع نفسه ، المكان نفسه.
[3] المرجع نفسه ، المكان نفسه.
[4] اندرودي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، ترجمة احمد أبو القاسم ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية ،1991 ، ص 180.

و كذا اظهر النتائج المتوخاة من هذه الضغوط و التي تتمثل في الاختلالات النفسية و العضوية التي يتعرض لها العامل.

و يلاحظ على هذا التعريف:

ـ تركيزه على النتائج السلبية لضغوط العمل و إهماله للنتائج الايجابية.

ـ اقتصاره لنتائج ضغوط العمل على العامل على الرغم من أنها قد تؤثر أيضا على المنظمة.

ـ اقتصاره على إمكانية حدوث اختلال نفسي أو عضوي للعامل و عدم إشارته لإمكانية حدوث خلل سلوكي.

بأنها: " عدم الملاءمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية French Rogers et Cobbكماعرفها والمتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة. "[1]

فهذا التعريف، اظهر لنا سبب واحد لنشوء ضغوط العمل وهو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها العامل و إمكانياته الشخصية.

T – A beehr etNewmanأما فقدعرفهابأنها : " حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، و تؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي. "[2]

---

[1] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 4 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 162.

محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر ، 2007 ، ص 308.[2]

ركز هذا التعريف على سبب واحد أيضا لضغوط العمل و هو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة ، كما ركز على اثر واحد لضغوط العمل و الذي يظهر في الجانب السلوكي للعامل و المتمثل في الانحراف عن مسار العمل الطبيعي دون تحديد اتجاه هذا الانحراف (ايجابي أو سلبي).

كما تعرف أيضا بأنها : " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ، و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط . "[1]

نلاحظ أن هذا التعريف اشمل من التعاريف السابقة ، حيث انه أوضح جيدا نتائج ضغوط العمل سواء على الأفراد العاملين أو على المنظمة(أداء العاملين) غير انه اقتصر مسببات الضغوط فقط على المثيرات المتواجدة في بيئة العمل و أهمل المسببات الأخرى.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن : ضغوط العمل عبارة مثيرات أو مواقف يستجيب لها الأفراد العاملين بدرجات متفاوتة ، و هذه المثيرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة، بيئة العمل الداخلية للمنظمة، أو من الفرد العامل نفسه، تؤثر على هذا الأخير جسديا، نفسيا و سلوكيا كما أنها تؤثر على

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،ص 283.

٪ من حوادث الصناعة كانت بسبب ضغوط العمل، و في الدول الاروبية حوالي20 ٪ مثلا في الو م أ تشير الدراسات أن ما بين 80٪ إلى 90 *

من العاملين يؤكدون أن معظم الأمراض و المشاكل الصحية و النفسية التي يعانونها ناتجة من ضغوط العمل.

المنظمة من عدة نواحي ، و قد تكون لكلا الطرفين (العامل و المنظمة) ايجابية أو سلبية.

4 . أهمية دراسة ضغوط العمل:

* لقد أصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها واستمرارها بصفة دائمة يترك أثارا سلبية تؤثر على العاملين و المنظمة على حد سواء و تعود أهمية دراسة ضغوط العمل في المنظمات الى:[1]

- تحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية و رعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها.
- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وكذا صحته، ذلك لان الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية و النفسية.
- دراسة ضغوط العمل في المنظمات لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبيا أو ايجابيا و هذا من خلال:[2]
- تمكين المنظمة من تحسين أداء عامليها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة و الفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 4 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009 ، ص 287.

[2] صالح بن ناصر شغرود القحطاني، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير في العلوم جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 22.

*هناك كثير من الكتاب من يستعمل مصطلح التوتر كمرادف لضغط العمل، و لكن ينبغي التنويه على أن التوتر هو احد مخرجات الضغط.

ـ مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات و قدرات العاملين حسب متطلبات العمل.

ـ العمل على التزود بمعلومات من شانها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين بشكل عام منها: ضعف التجهيز، عدم ملاءمة المناخ التنظيمي، قلة المعلومات لأداء الأعمال، ...

ـ حماية متخذ القرار ومن ثمة المنظمة من اتخاذ قرار خاطىء ناتج عن انفعالات التوتر و القلق و الضغط أو ناتج عن ردود الأفعال العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

ـ على الرغم من الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية لضغوط العمل من طرف الباحثين، إلا أن نتائجها ليست بالضرورة سلبية، فقد تفيد في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين وكذا التأثير على سلوكهم، و مستوى تفاعلهم و إحساسهم بالمنظمة التي يعملون فيها و قد تدفع الفرد نحو الإنجاز و التفوق و تكون حافزا له لتحقيق أهدافه و رغباته و حاجاته.

المطلب الثاني: ضغوط العمل و المفاهيم الأخرى.

يرتبط مفهوم ضغوط العمل مع العديد من المفاهيم الأخرى لذا أرتاينا التعرض لأكثرها ارتباطا مع ضغوط العمل:

1 . ضغوط العمل و التوتر (القلق التنظيمي):

يعرف التوتر بأنه: " شعور الفرد بعدم السعادة وانفعال و قلق سلبي يوجد عندما يواجه الفرد العامل مشاكل تهدد سعادته و تفوق قدراته على حل المشاكل."[1]

[1]عياصرة معن محمود ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2007، ص 110.

ويعرف كذلك بأنه: " ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية و/ أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية. "[1]

إن الاختلاف بين ضغوط العمل والتوتر يبرز من خلال نقطتين أساسيتين:

- ضغط العمل يعتبر سببا مباشرا لظهور التوتر، أو بلغة أخرى فالتوتر هو نتيجة من نتائج ضغط العمل.

- ضغط العمل له جانبان احدهما ايجابي و الأخر سلبي، في حين التوتر يعبر عن الجانب السلبي فقط لضغط العمل.

2 . ضغوط العمل و الإحباط:

يعرف الإحباط على انه: " السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة و لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق او عوائق لا يمكن السيطرة عليها. "[2]

يزداد الشعور بالإحباط كلما تزايد مستوى ضغوط العمل التي تواجه الفرد في عمله، و يمكن حصر أهم نقاط الاختلاف بين ضغوط العمل و الإحباط في:

- يمثل ضغط العمل السبب الرئيسي و المباشر لحدوث الإحباط.

- ضغط العمل له جانبان سلبي و ايجابي - كما قلنا سابقا - أما الإحباط فيعبر عن الجانب السلبي فقط .

[1] محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره ، ص 184.

[2] محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 316. أيضا:

- مهدي زويلف علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1982 ، ص ص 25- 26.

3 . ضغوط العمل و التعب:

يعرف التعب على انه: " فقدان الكفاءة و عدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسمي."[1]

ومنه يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين ضغط العمل و التعب فيما يلي:

- ينتج التعب غالبا عن مصدر واحد و هو عبء العمل الزائد و المجهود المستمر و المكثف، في حين تتنوع مصادر ضغوط العمل إلى أكثر من مصدر.
- ينتهي التعب بالحصول على قدر كاف من الراحة و النوم ، في حين ضغط العمل غالبا ما يكون مستمرا و استمراره يخلف آثارا سلبية غير مرغوب فيها .
- إذا تعرض الفرد العامل للتعب ، فانه يتوقف عن العمل إلى حين الانتهاء من الإحساس به ، لكن إذا تعرض لضغط العمل فان هذا الأخير لا يمنعه أو يوقفه عن العمل .

4 . الاحتراق النفسي و ضغط العمل :

مادي او نفسي * يعرف الاحتراق النفسي بأنه : " الاستجابة للضغط المستمر المزمن الذي يؤدي لاجهاد للفرد ، و ينشا كنتيجة للضغط و العوامل الشخصية و عوامل متعلقة بالعمل و التي تزيد عن طاقة الفرد و قدرته على التحمل. "[2]

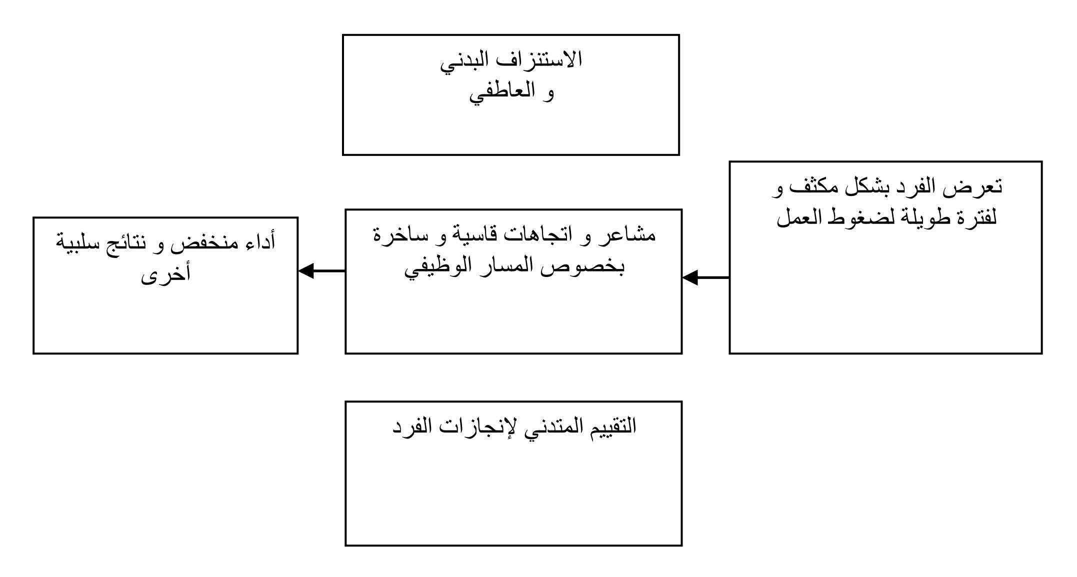
---

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 317 .

[2] الإجهاد هو عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه ، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما انه نتيجة* فسيولوجية لضغط العمل محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 318.

فهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط و
يتكون من ثلاثة عناصر موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يبين عناصر الاحتراق النفسي



المصدر : روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 266.

ـ شرح العناصر :[1]

ـ الإرهاق العاطفي يتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني و العاطفي / حيث يشعر الفرد بالإرهاق و التعب و عدم القدرة على التوافق مع العمل.

ـ تحول الشخصية: حيث ينمو لدى الفرد مشاعر و اتجاهات قاسية و ساخرة بخصوص مساره الوظيفي.

[1] روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 266

ـ الميل إلى تدنئة الأداء الشخصي: حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه للعمل سلبيا.

ـ أسباب الاحتراق النفسي:

من أهم أسباب الاحتراق النفسي نذكر:[1]

ـ فقدان الامكانات و القوة من طرف الأفراد.

ـ العمل الخالي من الإثارة و التنوع و التحدي.

ـ الفشل الذي يواجه الفرد لتحقيق الحاجات الشخصية من خلال عمله.

ـ نقص الدعم الاجتماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص الترقي و التقدير.

ـ خلق الأنظمة الإشرافية الاستبدادية و وجود قواعد عمل تنمي الإحساس بعدم عدالة المنظمة.

و يمكن توضيح الفروق الرئيسية بين ضغوط العمل و الاحتراق النفسي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين الفرق بين ضغوط العمل و الاحتراق النفسي

ضغط العمل	الاحتراق النفسي
ـ يشعر الفرد بالتعب	ـ يشعر الفرد بالإجهاد المستمر

[1] عبد المجيد واحدي، الضغط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر،أطروحة دكتوراه دولة في علم العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 70.

ـ يعاني الفرد من القلق	ـ يعاني الفرد من التوتر الشديد
ـ يؤدي للشعور بعدم الرضا الوظيفي	ـ يؤدي للشعور بالملل و الضيق من العمل.
ـ يؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي	ـ يؤدي لانتهاء الولاء التنظيمي
ـ يؤدي لتقلب المشاعر ـ يؤدي للشعور بالذنب	ـ يؤدي لفقدان الصبر و عدم الرغبة في الحديث مع الآخرين.
ـ يؤدي لصعوبة التركيز	ـ يؤدي للشعور بالإحباط الذهني.
ـ يؤدي لتزايد التغيرات الفسيولوجية مثل ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، ...	ـ يؤدي لعدم شعور الفرد بأنه كثير النسيان.
	ـ يؤدي للاضطرابات النفسية.

المصدر : محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر ، 2007 ، ص 319.

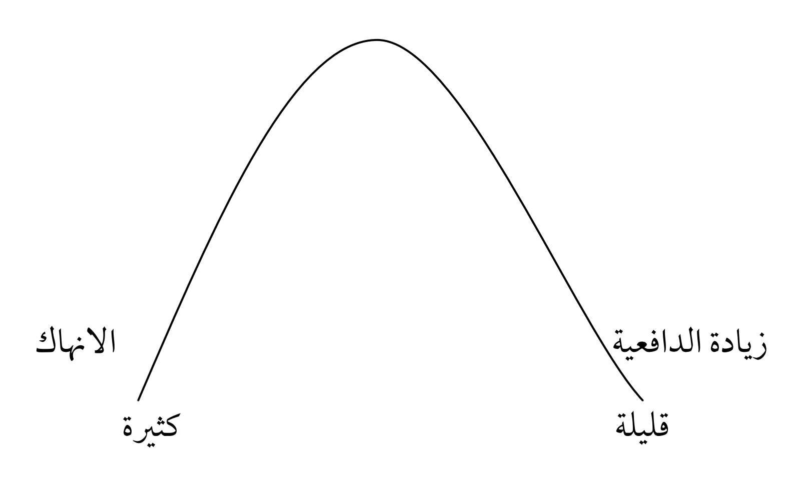
المطلب الثالث: نماذج دراسة ضغوط العمل

1. نموذج Hebb[1]:

[1] علم باهي سلامي ، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، اطروحة دكتوراه دولة في النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 77

بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير و المتطلبات الملقاة على عاتقه من Hebbلقد اهتم ضغوط العمل ، حيث أكد من خلال نموذجه أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز و المنشطات، و لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها و التوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق ، و بالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز و تقل قدرته على الأداء ، و قد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات و الزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب و فقدان الرغبة في الأداء وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02): نموذج Hebb لضغوط العمل



المصدر: باهي سلامي ، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 77

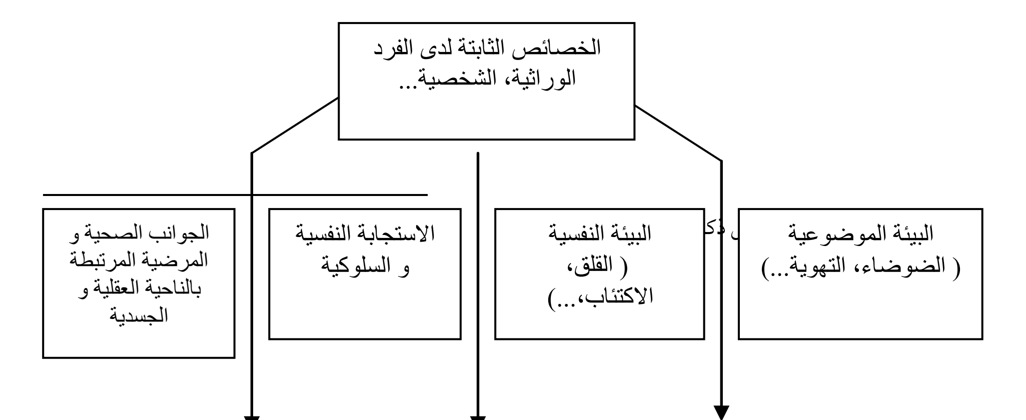
2. نموذج Katz et Kahn [1] :

في نموذجهماأن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد Katz et Kahn يشير كل من لضغوط العمل و الاستجابة لها، هذه العوامل تتضمن نوعان:

ـ البيئة الموضوعية: و ما تحتويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية (الإضاءة، الأجهزة، الصحة و السلامة في المنظمة، التهوية...)

ـ البيئة النفسية: و يقصد بها تعرض أو عدم تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل: القلق، الاكتئاب ، عدم الاستقرار ، وكل هذا يؤدي في النهاية إلى سوء التسيير اتخاذ القرار على مستوى الفرد و المنظمة، و يعتبر تأثير العوامل البيئية على درجة الضغط لدى الأفراد على مدى إدراكهم لهذه العوامل والذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية و السلوكية الموجودة لديهم، و التي تؤثر هي الأخرى على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية، و كذلك الجوانب الصحية و المرضية إضافة إلى طبيعة خصائص الفرد الشخصية ، كما هو موضح في الشكل أدناه :

الشكل رقم (03) : نموذج Katz et Kahn لضغوط العمل



المصدر:

عبد المجيد واحدي، الضغط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

3 . نموذج Karasek[1]

لقد ركز هذا النموذج على بعدين أساسيين لفهم أسباب ضغوط العمل و تأثيرها على صحة الفرد العامل في البيئة التي يعمل بها، وهما: أعباء العمل(متطلبات العمل) من جهة و حرية العاملين و الاعتراف بقراراتهم من جهة أخرى ، ينتج ضغط العمل و يصل إلى أقصى شدة له في حالة اجتماع متطلبات عمل كثيرة Karasekفحسب و حرية قرار بشان أمور عمله ضعيفة أو مقيدة.

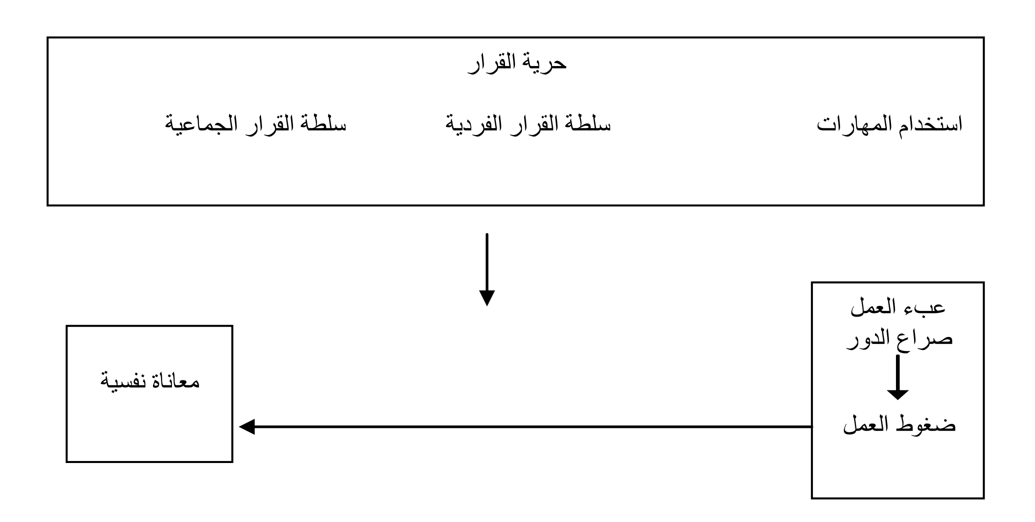
في حين إذا كانت حرية و مشاركة الفرد العامل في اتخاذ القرارات في منظمته قوية، فهذا يساعد ويسمح بتخفيض الشعور بالضغوط حتى ولو كانت متطلبات العمل كثيرة ، بعد ثالث حيث أضيف للبعدين السابقينkarasek و

[1] Pierre Angel, op. cit, p 43

هذا و قد تم تطوير هذا النموذج من قبل Theorell وهو الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الفرد العامل في بيئة عمله سواء من زملائه أو من الإدارة العليا.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج Karasek لضغوط العمل



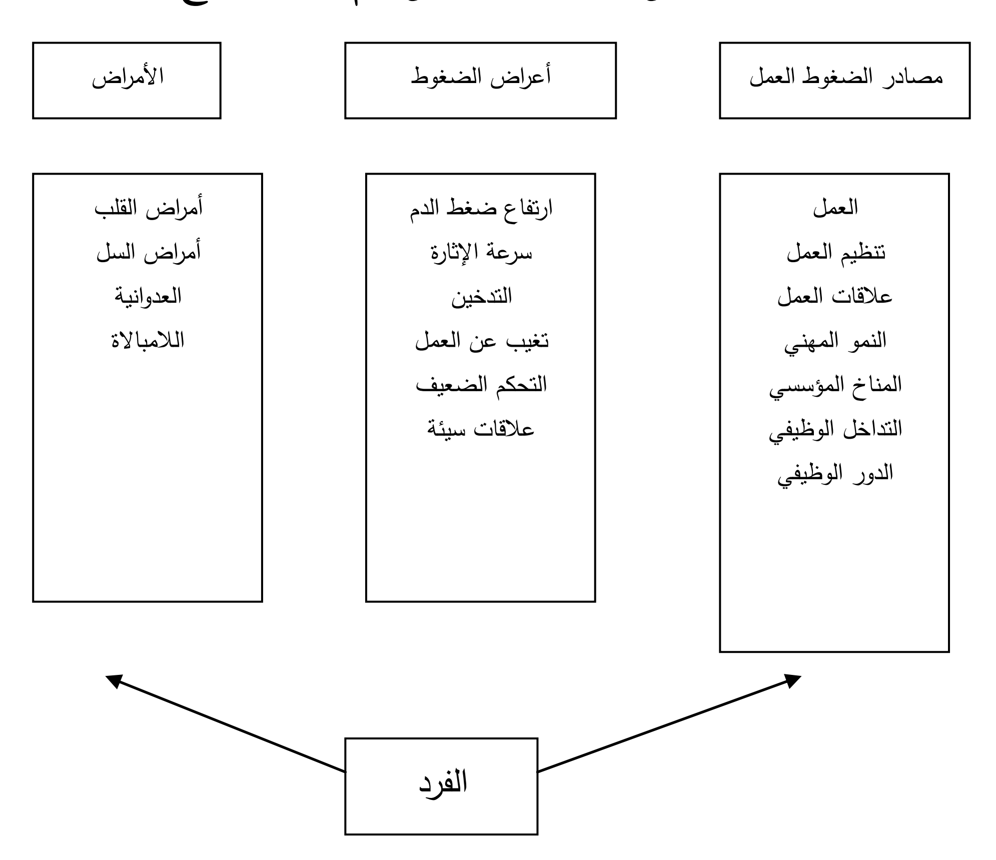
المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي،أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008، ص

4 . نموذج Marshall لضغوط العمل[1]:

العوامل المسببة لضغوط العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد Marshall في هذا النموذج يحدد العامل نتيجة تعرضه لضغوط العمل، و كذا الأعراض التي تظهر على المنظمة، و يمكن توضيح ذلك في الشكل لتالي:

[1] باهي سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الشكل رقم (05): نموذج Marshall لضغوط العمل:



المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 79

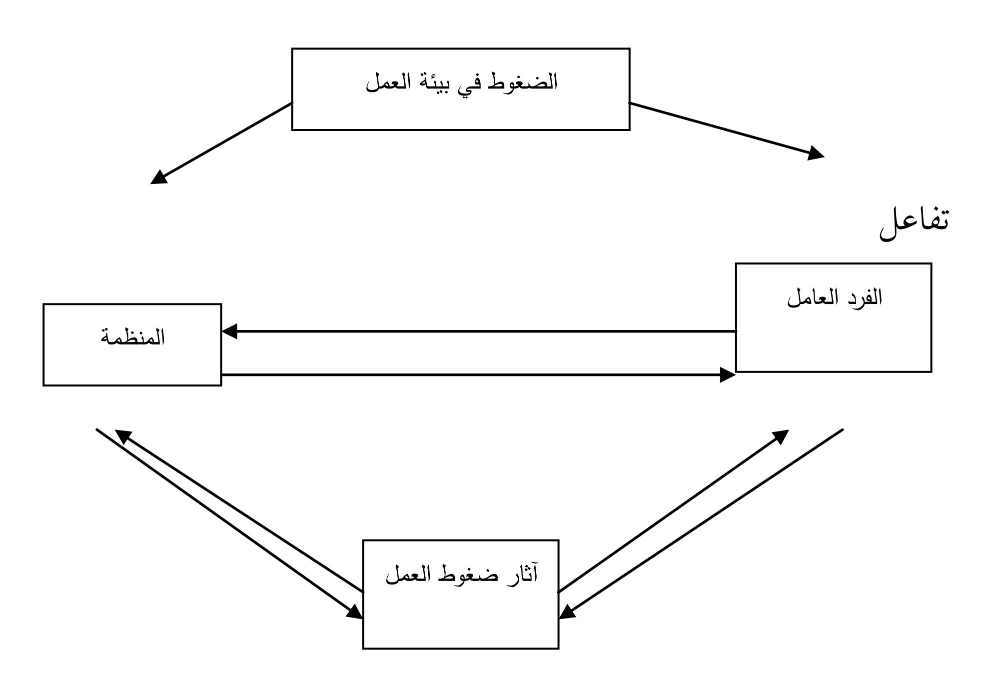
نموذج 5 . Beehr et Newman[1] لضغوط العمل:

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين : الفرد و المنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين

[1] عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

في زمن محدد قد يؤدي إلى أن تترك هذه الضغوط أثارها على الفرد و المنظمة مما يدفع كليهما تبني الاستجابة الملائمة للضغط ، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

لضغوط العمل Beehr et Newman نموذج الشكل رقم (06):



تفاعل

استجابة ملائمة

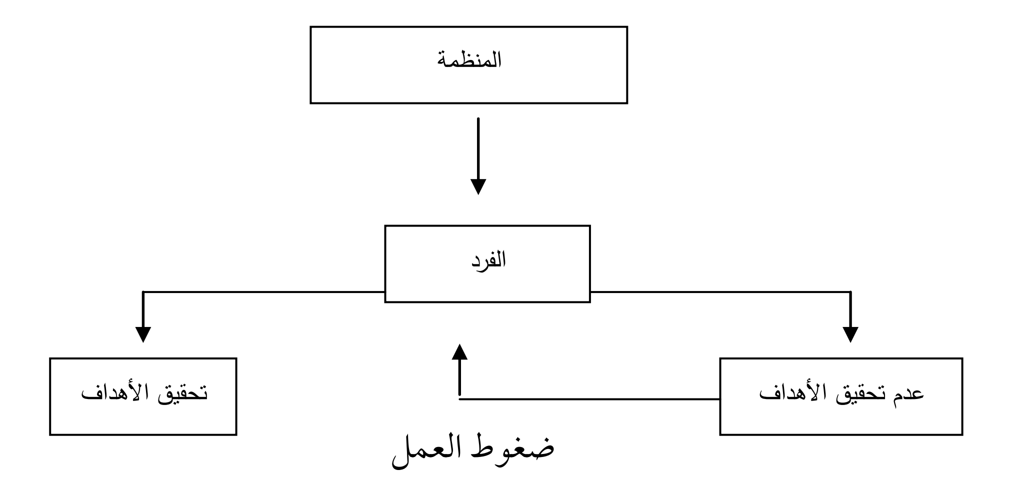
استج

المصدر: من إعداد المؤلفين.

6 . لضغوط العمل: Beehr et Bhagat نموذج

ويسمى أيضا نموذج عدم التأكد، و يقصد بعدم التأكد: قدرة الفرد في المنظمة على تحقيق أهدافها، فحسب هذا النموذج، يحدث الضغط للأفراد العاملين بسبب أهداف يريدون تحقيقها و إنجازها، و أي شيء يعرقل تحقيقها يعد سببا من أسباب حدوث ضغط العمل، و بالتالي فهذا النموذج يفسر ضغوط العمل على أساس الطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف ، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : نموذج Beehr et Bhagat لضغوط العمل:



المصدر: من إعداد المؤلفين

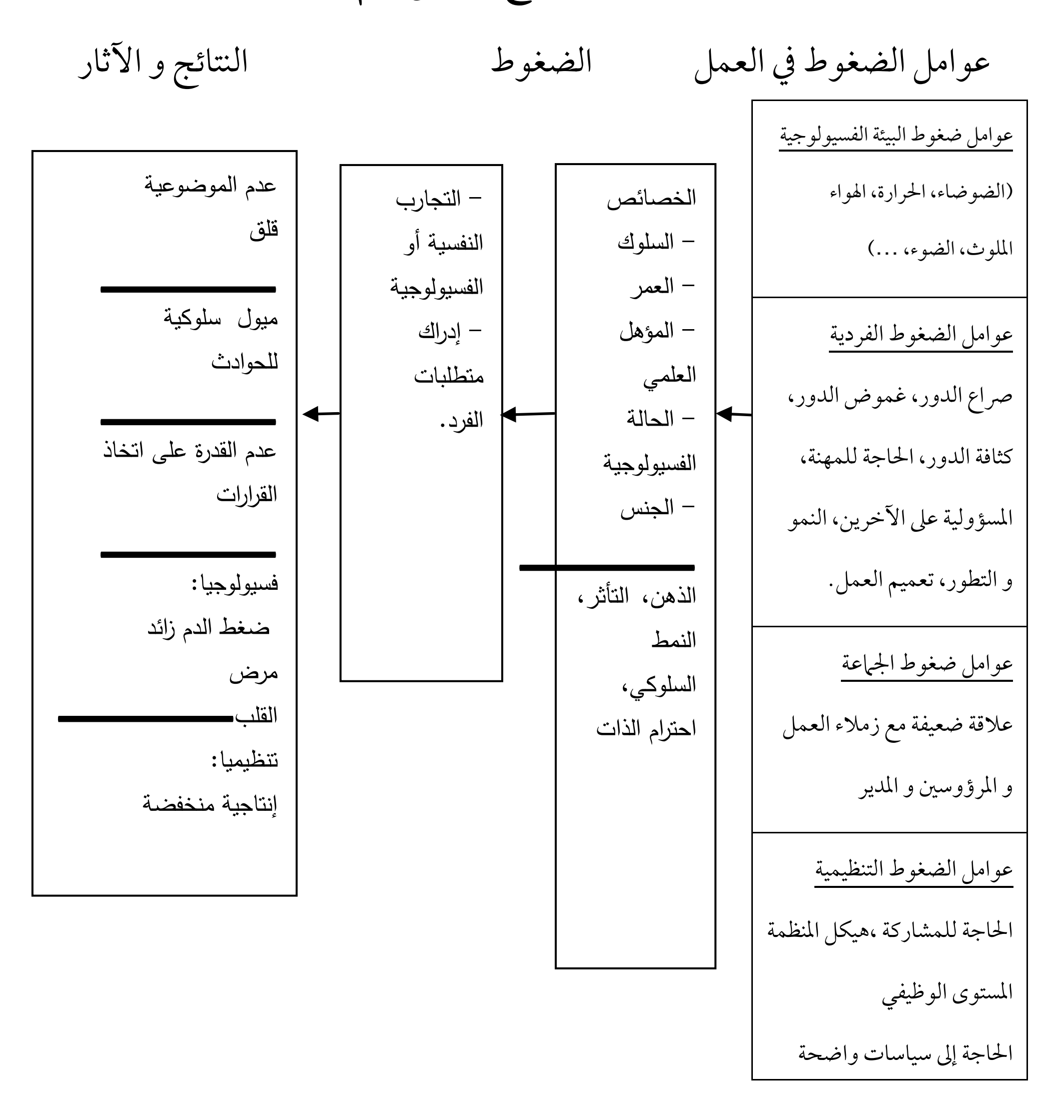
7. نموذج Gibson و زملائه:[1]

يوضح هذا النموذج العلاقة بين مصادر ضغوط العمل المختلفة و الضغوط، و أثارها على العمل، و يسمى كذلك بالنموذج المترابط لضغوط العمل، كما يشير إلى دور الفروق الفردية في إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهونها في العمل، ذلك لان الأفراد بطبيعتهم مختلفون من فرد لأخر في استجابتهم وتأثرهم بالضغوط، فمنهم من يتحمل الضغوط و يتكيف معها، و منهم من ينفعل بسرعة.

[1] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص 145_147

والشكل التالي يوضح عناصر ضغوط العمل حسب هذا النموذج:

الشكل رقم(08): نموذج Gibson و زملائه:

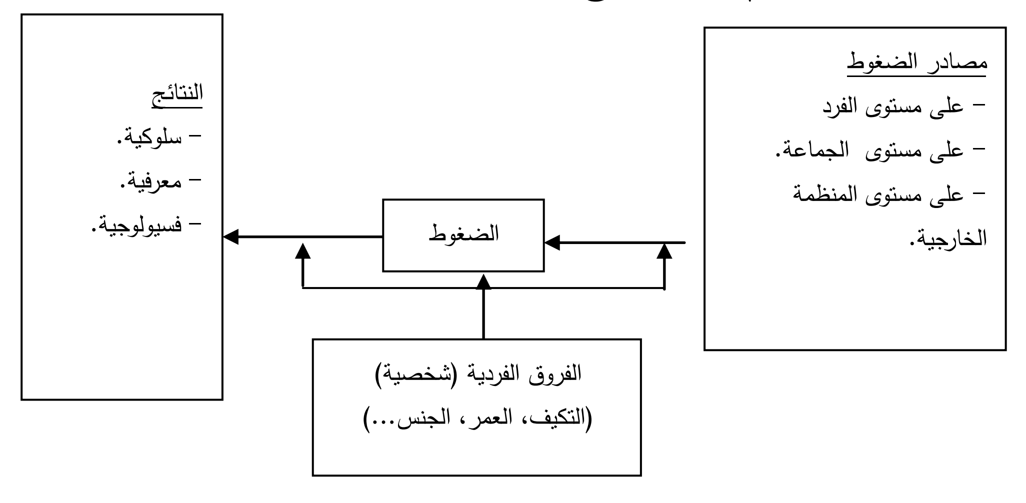


المصدر: ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص 148

8 . نموذج Kreitna et Kinicki لضغوط العمل:[1]

هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذج السابق، حيث يمثل مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الخارجية ، و هناك أيضا الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط وأثارها، كما يناقش هذا النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، ويوضح الشكل التالي عناصر النموذج و العلاقة بينها:

الشكل رقم(09): نموذج Kreitna et Kinicki لضغوط العمل



[1] إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المصدر:حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 287

- تعليق على النماذج:

نموذج Hebb:

اهتم بأسباب ضغوط العمل التي يتعرض لها المدير فقط، و أهمل بقية العاملين في المنظمة، وأ قتصر على سبب واحد لهذه الضغوط و هو عبء العمل بنوعيه: الزائد و القليل، كما انه اقتصر على النتائج السلبية النفسية التي تصيب الفرد من جراء الضغوط و المتمثلة في : الملل، القلق، قلة قدرته على التركيز، التعب، فقدان الرغبة في الأداء، وتجاهله للنتائج الأخرى سواء على الفرد أو المنظمة.

أما نموذج Katz et Kahn :

فقد اقتصر على أسباب ظهور ضغوط العمل على عنصرين أساسيين هما: البيئة الموضوعية و ما تحتويه من إضاءة، تهوية، حرارة...و البيئة النفسية و ما فيها من قلق، اكتئاب،... و كذا مدى إدراك الأفراد لهذين العنصرين، و لكنه أهمل بقية العناصر الأخرى المسببة للضغوط.

كما انه اقتصر نتائج ضغوط العمل على سوء التسيير و اتخاذ القرارات على مستوى الفرد او المنظمة وأهمل بقية النتائج.

أما نموذج Karasek :

فقد ركز هو أيضا على سببين لحدوث ضغوط العمل: أعباء العمل، تقييد حرية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إضافة إلى نقص الدعم الاجتماعي للفرد من بيئة العمل. و هذا النموذج لم يتطرق إطلاقا لنتائج ضغوط العمل.

وزملائه، يعد اشمل من جميع النماذج السابقة، ذلك لأنه يفسر جيدا **Gibson**في حين ، **نموذج** مسببات ضغوط العمل، فقد أوضح أن نشوء هذه الأخيرة قد يرجع إلى عوامل بيئية، فردية أو تنظيمية، كما أوضح أن نتائج ضغوط العمل قد تؤثر على الفرد(نفسيا، جسديا أو سلوكيا) و كذا على المنظمة.

: حدد جيدا مصادر ضغوط العمل حيث اقتصرها على عوامل ناتجة من البيئة **Marshall** **نموذج** الداخلية فقط دون ذكر الأسباب الأخرى، كذلك ركز على نتائج ضغوط العمل المؤثرة فقط على الفرد.

: فقد اقتصر أسباب ضغوط العمل على مصدرين هما: الفرد **Beehr et Newman** أما **نموذج** و المنظمة، كما أوضح أن نتائج هذه الضغوط تنعكس على الفرد العامل أو على المنظمة دون إعطاء شروحات لكل منهما.

و **نموذج عدم التأكد** أوضح سببا واحدا يمكن أن يكون السبب في إحداث ضغوط العمل و هو عدم قدرة الفرد على الوصول إلى أهداف يريد تحقيقها من خلال عمله.

و زملائه، حيث أوضح نفس المصادر المسببة لضغوط Gibsonآما **النموذج الأخير**، فهو يشبه نموذج و زملائه و أضاف لها المصادر الخارجية، لكنه اقتصرعلى نتائجGibson العمل و التي أشار إليها نموذج ضغوط العمل على الفرد فقط .

و عموما يمكن القول أن ضغوط العمل نالت اهتمام العديد من العلماء و الباحثين، فكل واحد منهم فسرها حسب وجهة نظره الخاصة، و يرجع هذا الاختلاف إلى التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل و كذا تباين تخصص كل واحد منهم، لكن مجملها مكملة لبعضها البعض، فحسب النماذج التي وضعها كل باحث لضغوط العمل، يظهر لنا أن معظمها ركزت على أسباب و نتائج ضغوط العمل على الفرد أو المنظمة و التي سنتعرض لها بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تحليل ضغوط العمل

يقصد بتحليل ضغوط العمل النظر و التفسير لمختلف المراحل التي تمر بها ضغوط العمل، و قبل التطرق لهذه المراحل تجدر بنا الإشارة للتطرق أولا لمختلف مصادر و مسببات ضغوط العمل و كذلك الأنواع المحتملة لهذه الضغوط.

المطلب الأول: مصادر و مسببات ضغوط العمل.

تتنوع مصادر آو مسببات ضغوط العمل، حيث لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين، غير انه رغم وجود هذه الاختلافات بين الباحثين، إلا انه يوجد قواسم مشتركة فيما بينهم، ذلك أن هذه التصنيفات في مجملها غالبا تجمع على أن مصادر ضغوط العمل تبرز في ثلاث مجموعات رئيسية: عوامل أو مسببات تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، عوامل أو مسببات تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، و عوامل أو مسببات ترجع للفرد العامل نفسه.

1. مسببات ضغوط العمل ناتجة من البيئة الخارجية للمنظمة:

تمثل البيئة الخارجية للمنظمة كل المثيرات أو المنبهات التي قد تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة سواء: الثقافية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية،...[1]

1.1مكونات البيئة الاقتصادية،الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية:[2]

تمثل أهم مصادر* فالبيئة الخارجية تعد مصدرا خصبا لضغوط العمل، و لعل الظروف الاقتصادية

ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في مختلف المستويات الإدارية خاصة الظروف السيئة فيما يخص البحث عن وظائف، سبل العيش...

كذلك الظروف السياسية السائدة و سياسات الدولة و قراراتها و خططها قد تعرض الأفراد و الجماعات إلى ضغوط عمل خاصة أثناء فترات الحملة الانتخابية مثلا و كذلك أثناء التغيير الوزاري، حيث تتهدد مصالح الأفراد و تتعدل مواقعهم يصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد.

أيضا الحركات الاجتماعية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغط ،و كذلك المكونات الثقافية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك العاملين في المنظمة و قدرة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافهم، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، ومادامت المنظمة هي مجموعة من الأفراد أو جزء متجمع من أفراد المجتمع، فهؤلاء الأفراد يتأثرون بثقافة مجتمعهم، فهم نتاج واقع التكوين الثقافي

---

[1] André Boyer, les fondamentaux de l'entreprise, 3 ème édition, édition d'organisation,Paris, 2004, pp 188,189.

مثل مستويات الأجور، التضخم، الانفتاح الاقتصادي...*

جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون بلد، 2002، ص ص 522ـ 523.[2]

للمجتمع ويؤثر ذلك على قراراتهم و سلوكياتهم و كيفية معالجتهم للمشكلات و الضغوط التي تحدث لهم في بيئة العمل.

ضف إلى البيئة التكنولوجية و التي أفرزت تهديدات قوية بالنسبة للعديد من المسؤولين عن الإدارة ، فقد ساهم التطور في تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات و استبدال الإنسان بالحاسب الآلي(الكمبيوتر) في إحداث تغيير جذري في قواعد المنافسة التقليدية و أصبح من الصعب الحفاظ على المكانة السوقية ما لم يكن هناك ابتكار و تطوير مستمرين[1] لان توافر التكنولوجية بدون هذين العاملين يزيد من تذمر و قلق العاملين بشان فقدانهم لمنصبهم أو عدم مقدرتهم على مواكبة التطورات وهذا يزيد من شعورهم بضغوط العمل.

2.1 الأسرة واضطرابات الحياة الزوجية(العلاقات الاجتماعية):[2]

فالأسرة تعد مصدرا لبعض الضغوط و هذا بسبب توقعاتها من الفرد و تعارض متطلباتها مع متطلبات عمل الفرد، فقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد و بين حياته العائلية و العكس صحيح، فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد و ذلك انه كلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، و ارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط و هذه الأخيرة تؤثر على طريقة تأديته لعمله و بالتالي تؤثر على مستوى أدائه الوظيفي

---

[1] نفس المرجع السابق، نفس المكان

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 162، بتصرف، أيضا: احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المكتب العربي، الإسكندرية، 1986، ص ص 424، 427، بتصرف، أيضا: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 294، بتصرف

3.1الأحداث الشخصية:[1]

فالفرد من حين لأخر يتعرض لأحداث شخصية قد تساعد على زيادة إحساسه بالضغط خاصة في بيئة عمله و من هذه الأحداث: فقد الزوج أو الزوجة أو شخص عزيز(أب، أم...) الطلاق، موت احد الأقارب، المرض الشخصي أو مرض احد الأبناء، الإحالة إلى التقاعد، الحمل بالنسبة للمراة العاملة، الفصل من العمل، المشاكل مع رئيس العمل،...

4.1اختلاف الوظيفة مع التأهيل العلمي المحصل من طرف الفرد العامل:[2]

يعتبر الهدف الأساسي للتأهيل العلمي(المؤهل الدراسي) مهما كان نوع العلم المدروس إعطاء الدارس علما و خبرة تاهيلية تمنحه الثقة عند القيام بالعمل و ترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء العاملين الذين يعملون في تخصصات من غير تخصصاتهم ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم و يسبب لهم ضغوطا تشعرهم بعدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلونها.

2. مصادر أو مسببات ناتجة من الفرد العامل نفسه:

كثيرا ما يواجه الفرد ضغوطا ليس لها علاقة بالعمل أو المنظمة أو حتى بيئتها الخارجية و لكن لها علاقة بجوانب نفسية أو شخصية يمتلكها الفرد ذاته، و من مسببات الضغط الناتجة من الفرد نفسه:

---

[1]احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 407. أيضا: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون،ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 263ـ26

[2]صالح بن ناصر شغرود القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 36

1.2*: شخصية الفرد

وجدت بعض الدراسات و الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية و حادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل ، فعادة يتحمل هؤلاء الأفراد درجات عالية من الضغوط، فقد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للعامل بان يشعر بالضغوط دون شخص آخر، و يصنف علماء السلوك نوعين أو نمطين من الشخصية:

أ .نمط الشخصية (أ) أو النمط السلوكي (أ) والذي يتصف بالصفات التالية:[1]

- شخصية تنافسية: فصاحب هذا النمط من الشخصية لديه الرغبة في المنافسة لأقصى الحدود و الكفاح من اجل الإنجاز الأفضل لكنه عنيد و سريع الغضب.
- درجة عالية من التنبه و الحماس، يشعر بتأنيب الضمير في حالة الاسترخاء، يقبل أعمالا ثقيلة و يفضل استنفاذ كل طاقاته الذهنية و البدنية في العمل.
- يكافح لإنجاز اكبر عدد من المهام في اقل وقت ممكن: فهو يحرص كثيرا على وقت العمل، فالفرد من نمط الشخصية (أ) يحرص عند الحديث مع الزملاء أثناء العمل أن يرتبط الحديث بموضوعات ذات علاقة بالعمل، فليس هناك وقت يضيع في حوار غير مفيد.

تمثل الشخصية مجموعة السمات أو الميول، و الحالة المزاجية المستقرة نسبيا و التي تشكل نواحي التشابه أو الاختلاف في سلوك الأفراد.*

[1] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 594 ، أيضا:

ـ حامد احمد بدر رمضان، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 463 ـ 464، أيضا:

ـ احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، بدون سنة نشر، ص ص 91 ـ 91 و لمزيد من التفصيل انظر كذلك: محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1999، ص ص 311ـ313.

ـ قليل الصبر، سريع في الحديث خاصة عند الحديث مع الأفراد الذين يتكلمون بهدوء، يتحدث بانفعال و يستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله.

ـ حب الوصول إلى النتائج بسرعة.

ـ اقل قدرة على ملاحظة ضغوط العمل.

ب .أما نمط الشخصية (ب) فيمكن القول أن خصائصها عكس خصائص الشخصية (أ) المذكورة أعلاه و التي يمكن حصرها فيما يلي:[1]

ـ شخصية غير تنافسية: فالفرد ذو الشخصية من النمط (ب) سهل المعاملة و أكثر ثباتا من الفرد صاحب الشخصية(أ) .

ـ يحرص على تحقيق التوازن بين عمله و اهتماماته الأخرى في الحياة.

ـ أكثر صبرا من نمط الشخصية(أ)، فهو يمكنه أداء الأعمال واحد تلو الأخر و لا يستعجل النتائج و يمكنه الانتظار دون ملل.

ـ أكثر قدرة على ملاحظة ضغوط العمل.

فقد وجدت العديد من الدراسات انه إذا تعرضت نفس الشخصيتين لنفس مسببات ضغوط العمل، فان نتائج ضغوط العمل و خاصة السلبية تظهر بدرجة اكبر و أسرع لدى الأفراد ذوي نمط الشخصية (أ)[2] ، فرغم أن الفرد صاحب الشخصية (أ) لديه القدرة على تحمل ضغوط العمل أكثر من الفرد

---

[1] طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص ص 494 ـ 495

[2] حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص 464، أيضا: ـ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 406.

صاحب الشخصية (ب) إلا أن الفرد صاحب الشخصية (أ) أكثر عرضة للإصابة بالأمراض الناتجة عن ضغوط العمل.

2.2 قدرات الفرد:

تتفاوت القدرات من فرد لأخر ومن ثمة يتفاوت الشعور بضغوط العمل من فرد لآخر، ومن هذه القدرات:[1]

- القدرة على تحمل المسؤولية: سواء أكانت مسؤولية إشراف على أفراد آخرين(مرؤوسين) أو مسؤولية عن أشياء مادية(مثلا أموالا مودعة في خزينة المنظمة) و كثيرا ما يعاني من هذه المشكلة المديرون، فحينما تكون طبيعة عمل المدير تستوجب عليه درجة أو مسبة من المسؤولية عن مجموعة من الأفراد أكثر من مسؤوليته عن الأشياء(آلات، معدات،...) فمن المتوقع أن يزيد ذلك من الشعور بضغوط العمل.
- القدرة على التأقلم و التعامل مع الضغوط: فمصادر الضغوط قد تكون واحدة في الحياة الوظيفية إلا أنها لها ردود أفعال مختلفة من قبل العاملين و هذا راجع لدرجة تكيفهم مع الضغوط.

3.2 مدى إدراك الفرد العامل للضغوط:

فالفرد في بيئة العمل يمكن أن يرى العديد من المثيرات و يعطيها معاني مختلفة، فيمكن أن نجد هذه المثيرات بالنسبة لفرد معين عبارة عن تحفيز للتحدي و مواجهة صعوبات العمل، في حين نجدها عند فرد آخر في نفس بيئة العمل تمثل معيقا للعمل أو تهديدا له.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 291 بتصرف.

4.2 الجنس:

يعد عامل الجنس (ذكور أو إناث) من المسببات الشخصية لضغوط العمل، لاسيما مع زيادة دخول الإناث في سوق العمل، فالنساء هن أكثر العاملين تعرضا لضغوط العمل خاصة بسبب صراع الدور(هذا الصراع قد ينتج نتيجة الدور الذي تلعبه المراة، كأم، زوجة و متطلبات العمل) وعادة ما تواجه المديرات ضغوط عمل لا يواجهها المديرين و هذا بسبب[1]: التمييز العنصري، التعميم بان صفات المراة لا تصلح لان تكون صفات المدير الناجح، اختلاف الرجال عن النساء في الخبرات المهنية و كذا اختلاف أسلوب كلا منهما للوصول إلى تحقيق النتائج و الأهداف المرغوب فيها.

ومن الأسباب أيضا و التي تسبب ضغوط العمل للنساء و تجعل التباين واضحا بينهن و بين الرجال و تجعل الرجال أكثر تفوقا في العمل:[2]

- التدريب المستمر يؤدي إلى التطور الإداري للرجال و النساء على حد سواء، و لكن هذه الاستفادة تكون أكثر بالنسبة للرجال.
- التعليم والخبرات العملية المكتسبة تزيد من فرص التدريب لكلا منهما، لكن تكون بنسبة اكبر للرجال.
- وجود شريك الحياة بالنسبة للمرأة يقلل من خبرة المرأة في العمل و يزيد من خبرة الرجل.

5.2 الصحة النفسية و البدنية للفرد العامل:[3]

---

[1] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 370.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص ص 260ـ 261.

[3] محسن على الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون دار نشر، 2005،ص 223، أيضا: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص 52ـ53

تعد الصحة النفسية و البدنية عنصرا مهما لتحديد مدى تحمل العامل للضغوط التي يتعرض لها من خلال *عمله، فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة لمختلف الضواغط و المواقف في بيئة العمل و الحالة المزاجية أيضا تؤثر على مستوى الشعور بضغوط العمل، إضافة إلى الصحة البدنية، فالصحة الجيدة تجعل العامل اقل تعرضا للأمراض الناتجة من ضغوط العمل.

6.2الخبرة السابقة للفرد و معرفته المسبقة:[1]

فالعامل حين تعرضه لضغوط العمل و مع تكرار المواقف المسببة لها يكتسب خبرة في التعامل مع الأخطاء و التوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط و بالتالي يستطيع ان يتعامل جيدا مع الضغوط المستقبلية .

3. مسببات أو مصادر ناتجة عن البيئة الداخلية للمنظمة:

هناك عوامل كثيرة تساهم في حدوث ضغوط العمل وتأثيرها على الفرد العامل مصدرها البيئة الداخلية أو المناخ التنظيمي.

***1.3 تعريف المناخ التنظيمي:**

لقد أصبح المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة من اولويات المديرين و المسؤولين سواء من اجل تلبية حاجات العاملين أو حاجات المنظمة لضمان بقائها[2]

[1]وجدت بعض الدراسات أن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل ، أيضا العامل الذي يفتقد الثقة بالنفس و التقدير الذاتي يستجيب* بصورة سلبية للمواقف التي تتطلب نوعا من التحدي.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

من علم الجغرافيا، ففي البداية استخدم مصطلح المناخ المؤسسي، ثم مصطلح المناخ المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة* التنظيمي، وينبغي التفرقة بين المناخ التنظيمي و المناخ الإداري، إذ يقتصر هذا الأخير على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، بينما المناخ التنظيمي يعبر عن العلاقات الداخلية و الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

فالمناخ التنظيمي هو" مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة من الاستقرار و الثبات النسبي"[1]

و تتضمن هذه الخصائص في الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الإجراءات و القوانين، أنماط الاتصال ووسائله.

ويعرف كذلك بأنه" مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها و تؤثر في سلوك العاملين".[2]

ويعرف كذلك على انه: "عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية المتغيرة باستمرار، والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل، وإداراته ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها."[3]

فقد يكون: انفتاحيا يشعر العاملين فيه بإشباع حاجاتهم و تسود فيه روح المشاركة و العمل الفريقي و ينعم فيه العاملون بدرجة عالية من الرضا، و قد يكون استقلاليا يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة واجبات [4] وللمناخ التنظيمي عدة أنماط وظائفهم،

---

[2] Jean Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de l’entreprise, 2 ème édition, édition Dunod, Paris, 2001, p 235.

[1]زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 122

[2]نادر احمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين، مجلة الاقتصاد و الإدارة، المجلد 19، العدد 02، جامعة الملك عبد العزيز، 2005، ص 11.

[3] مفهوم المناخ التنظيمي متوفر على الموقع: http://www.drsmy.com/7.doc

[4]نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 12

و قد يكون مناخا تسيطر على المديرين فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة و التخطيط المحكم، و الإشراف الدقيق، و الرسمية كلها سمات هذا النمط، كما قد يكون مناخا أبويا، لا تتاح فيه للعاملين فرصة المشاركة و استغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، و يتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصو النضج و اتخاذ القرارات.

و أخيرا قد يكون مناخا منغلقا انكفافيا يتميز بدرجة عالية من اللامبالاة و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يسبب لهم نوعا من ضغوط العمل.

2.3 المناخ التنظيمي و ضغوط العمل:

إن المناخ التنظيمي له تأثير قوي على العاملين، فالإنتاجية و مستوى الأداء و أخلاقيات العمل، و الصحة البدنية و النفسية تكون في أفضل حالاتها في المناخ التنظيمي الملائم، أما في المناخ غير الملائم فان طاقة العاملين تضيع في الشكاوى، نشر الشائعات، دوران العمل، تضييع الوقت، الغياب،...[1]

فقد لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغوط العمل، و يذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن أو الموت المفاجيء من الأزمات القلبية، و بالعكس فالعاملون في المناخ التنظيمي الملائم يتمتعون بضغوط عمل ايجابية، مستوى نوعية العمل مرتفع، روح معنوية مرتفعة،...

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 342_343.

اهتم العديد من الباحثين في مجال الإدارة بتحديد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وهي تتداخل مع ابعاده، فهناك من اعتبرها 4 عناصر(* السياسات و الممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل) وهناك من جعلها 7 عناصر(زيادة عن العناصر الأربعة السابقة اضافو نمط القيادة، نمط الاتصال، اتخاذ القرار) نحن اعتمدنا على تقسيم كلا من : محسن على الكتيبي و زيد منير عبوي، في هذا الخصوص انظر:

ـ محسن على الكتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 ـ 108

ـ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124ـ 125

علاقة عناصر المناخ التنظيمي بضغوط العمل: 3.3

هناك العديد من العناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي والتي يقوم عليها العمل، و من أهم هذه: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة و الإشراف، نظام الاتصالات بالمنظمة، المشاركة في * العناصراتخاذ القرارات، طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، درجة التكنولوجيا التي يقوم عليها العمل.

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين كل عنصر من هذه العناصر وضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون من جرائها:

أ- الهيكل التنظيمي و ضغوط العمل:

يعبر الهيكل التنظيمي على المستويات الإدارية التي تكون التنظيم، وكذا نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرار، وهو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المنظمة، حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام و الوظائف الموجودة بالمنظمة على مختلف الأقسام والإدارات، ويمكن في هذا الصدد تقسيم العمل وفقا للتقسيم الراسي للعمل ـ حيث يتم تحديد الشخص الذي يكون له الحق في اتخاذ القرار وتكون له سلطة توزيع العمل و تكليف الأفراد و إعطائهم الأوامر التي من شانها في النهاية تحقيق أهداف المنظمة ـ فطبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر على إنجاز العاملين لأعمالهم و مهامهم، فكلما تميز بالجمود و ضعف المرونة ودرجة عالية من مركزية اتخاذ القرار، وتصميم الوظائف على أساس تخصص دقيق وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة إحباط العاملين وشعورهم بضغوط العمل وقد يدفعهم هذا إلى الغياب آو ترك العمل.

نمط القيادة و الإشراف و ضغوط العمل:

تعبر القيادة عن:" مقدرة الفرد في التأثير على سلوك الآخرين من اجل القيام بتنفيذ أهداف محددة "[1]

يعتبر نمط القيادة و الإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وكذا تحديد درجة ضغوط العمل الناتجة من مبادرة أو عدم مبادرة العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية، أيضا هناك بعض المرؤوسين يرفضون ممارسة نفوذ رئيسهم و سلطته عليهم، أو حين يشعرون بالعجز عندما لا يستطيعون التأثير في الظروف المحيطة بهم لوجود شخص آخر(المدير) و الذي لديه السلطة في تحديد سلوكياتهم و تصرفاتهم، هذا ما يولد لديهم ضغوطا وقلقا.

ويمكن للقائد الإداري أن يعتمد على المبادىء التالية من اجل تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة:[2]

تنمية روح الصداقة في العمل.-

مساعدة المرؤوسين و تقديم المساعدة لهم طالما أمكن ذلك.-

تركيز القائد على نقاط القوة في المرؤوسين و العمل على علاج نقاط الضعف.-

العدالة في معاملة المرؤوسين.-

وفيما يلي بعض الممارسات التي يمارسها القائد و التي تزيد من ضغوط العمل لدى العاملين:[1]

---

[1] حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص 243.

[2] محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ملء جو المنظمة بالسياسات . -

وضع قوانين و قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين إتباعها، و ممارسة إشراف و توجيه غير- مناسب.

تحديد اجتماعات غير مفيدة على العاملين حضورها.-

معاملة العاملين بشكل غير عادل.-

حجب معلومات مهمة عن العاملين هم بحاجة لها خاصة لأداء المهام.-

تقديم نقدا بدلا من التعليقات البناءة.-

التركيز على السلبيات و في نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.-

السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية–

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات و ضغوط العمل:

تشكل السياسات الإدارية والتنظيمية مصدرا لضغوط العمل خاصة في حالة عدم مشاركة العاملين (المرؤوسين) في اتخاذ القرارات[2]

[1] محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2006، ص 112، أيضا:
- حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 383.

[2] مريزق عدمان، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل، دراسة ميدانية في المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40 ، 2009www.ulum.nl : http المقال متوفر على الموقع:

فإذا لم يتفاعل الفرد بالمشاركة في عملية صنع القرار من خلال أفكاره ومعلوماته تكون النتيجة ليست فقط شعوره بالمعاناة من ضغط العمل بل أيضا من انخفاض الرضا الوظيفي[1]

كذلك، فان أبعاد العامل ـ مهما كان مستواه الوظيفي ـ عن اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة التي يعمل فيها يؤدي إلى الشعور بأنه مهمل و لا قيمة له سوى العمل كآلة خاصة إذا كان العامل ذو مهارة و خبرة مرتفعة و لديه الرغبة و القدرة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار التي تهم وظيفته على الأقل.

كما أن نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، أو الاستعجال أو البطء في عملية اتخاذ القرارات أو نقص المهارات الضرورية و المخاطرة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كلها أمور مخلة بعملية اتخاذ القرارات، و تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل في المنظمة.[2]

د ـ نظام الاتصالات و ضغوط العمل:

يمثل نظام الاتصالات في المنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان، فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود و الشلل و يصاب عامليها بالإحباط والملل و ضغوط العمل ، فقبل أن ينظر إلى الاتصال على انه السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة ، ينبغي النظر إليه ، و لقد أشارت العديد من الدراسات أن[3] الصراعات داخل المنظمات تعود لسوء فهم الرسالة أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، و كذا عدم وجود اتصالات مستمرة أو إحداث شقاق و خلاف و سوء فهم الرسالة في حالة اتصالات غير رسمية فكل هذا يزيد

---

[1] محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2] إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[3] صالح بن ناصر شغرود القحطاني، مرجع سبق ذكره،ص 34

من الوقوع في الخطأ في أداء المهام و بالتالي يزيد من شعور الفرد بضغوط العمل وإمكانية فقدان المنصب أو الوظيفة.

وبالتالي يمكن القول أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة و الشفافية و الفهم الصحيح للرسالة بين طرفي نظام الاتصال(المرسل و المرسل إليه) يشكل عاملا مهما من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل و إيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد المرؤوسين و زملائهم في العمل و مدرائهم.

هـ - طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل و ضغوط العمل :

الذي يقوم به الفرد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل* تعد طبيعة العمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الاكترات نحو تحديث و تطوير المنظمة و ذلك لشعور العامل بان عمله ليس له أية أهمية.

و -درجة التكنولوجيا التي يقوم عليها العمل و ضغوط العمل:

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات بمختلف أنواعها(سياسية، اجتماعية، ثقافية،...)، فمعظم ما تملكه منظمات العصر من معدات و آلات و أجهزة مخالف عما كانت تملكه في الماضي، فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمة، فان المناخ التنظيمي يأخذ شكلا أو اتجاها هائلا من حيث التطور والحداثة والديناميكية و تخليص العاملين في كثير من الأحيان من الأعمال الروتينية والجهد العضلي الذي تحتاجه هذه الأخيرة، وبالتالي فان التكنولوجيا أخذت الكثير من دور الأفراد العاملين ، وهذا ما يسبب لهم الشعور بالضغوط في العمل ، ومن مظاهر تأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي للعاملين وزيادة شعورهم بضغوط العمل ما يلي:[1]

- الآثار السلبية للعمل ونقص الدعم الاجتماعي، فالعمل أمام الكمبيوتر أو الحاسب الآلي مثلا يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد العامل لساعات طويلة أمام هذا الجهاز و بالتالي نقص التفاعل مع الزملاء، وهذا يشعر العامل بالعزلة وفقدان الدعم الاجتماعي.

- زيادة عبء العمل الكمي أو انخفاض عبء العمل النوعي، فبالنسبة للأول، فقد أشارت الدراسات أن إدخال التكنولوجيا(خاصة الكمبيوتر) ينتج عنه قلق و ضغط على العامل ناتج عن خوفه من عدم قدرته على ملاحقة التطورات التكنولوجية، أما بالنسبة للثاني: فان إدخال التكنولوجيا يسبب انخفاض العبء النوعي من خلال تبسيط العمل و وضع معايير جامدة، مما يجعل الفرد فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة و حركات محدودة.

- المزيد من القلق لبعض العاملين نظرا للخوف من التغيير و فقدان المنصب أو عدم القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا المتطورة والخوف من الفشل، خاصة أن بعض الأجهزة تتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة.

- تعدد نظم المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين في كافة مستويات التنظيم و هذا ما يشكل مصدرا لضغوط العمل خاصة عندما تكون الرقابة صارمة.

مثلا: المديرون الذين يعتبرون مسؤولين عن نجاح المنظمة أو فشلها، و عن اتخاذ القرارات الحاسمة و خصوصا المتعلقة بالأهداف المستقبلية،* يعانون اكثر من يعانون اكثر من غيرهم من ضغوط العمل، و هذا حسب مؤهلاتهم و مقدرتهم على ضبط الأمور و التعامل مع المتغيرات في الأوقات الصعبة، في حين العاملين في المراكز الوسطى، فينتج الضغط مثلا من الصراعات القائمة فيما بينهم من اجل البروز و الحصول على رضا الرئيس و بالتالي الشعور بالضغوط يتفاوت حسب نجاحهم في تحقيق رغباتهم و أهدافهم.

[1]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير ق 21، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص ص 222ـ 223.

4. المصادر الداخلية الأخرى لضغوط العمل:

كما ذكرنا آنفا ، فان ضغوط العمل قد تكون ناتجة من البيئة التنظيمية (البيئة الداخلية للمنظمة)، فاضافة المصادر السابقة الذكر يمكن ادراك مصادر أخرى قد تكون هي السبب الول في تعرض الفرد لضغوط العمل مثل :

1.4* غموض الدور:

يعد غموض دور الفرد في المنظمة من أهم أسباب ضغوط العمل، ويقصد بغموض الدور نقص أو الافتقار للمعلومات التي يحتاج إليها العامل من أجل إنجاز عمله في المنظمة ، أو جهله للمهام التي يفترض أن يقوم بها أو حدود سلطته و إشرافه أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف و سياسات المنظمة، وعادة يحدث هذا الغموض عندما:[1] تحدث تغيرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسين معلومات عن الرئيس،...

2.4 صراع الدور:

يعد صراع الدور كذلك من أهم مسببات ضغوط العمل، و يحدث عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الدور في آن واحد(كأن تتطلب وظيفته العمل لساعات طويلة، و السفر مسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره في حياته الاجتماعية كأب أو زوج أو غير ذلك)، و قد يحدث صراع الدور أيضا عندما

---

*الدور هو عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته، فلا يتم تحديده على أساس شخصي و إنما الوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات و هذه الأخيرة تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.

[1] راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 369، و أيضا: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 403.

يكون الفرد واقعا تحت إشراف أكثر من رئيس واحد و يطلبون منه(الرؤساء) القيام بعدة وظائف و التي تكون متعارضة فيما بينها.

2.4 اختلال أعباء العمل:

ويقصد به زيادة أو انخفاض أعباء العمل عن القدر المناسب:

أ- زيادة عبء العمل:

تظهر أعراض ضغوط العمل على العامل إذا كان عبء العمل كبيرا مقارنة بقدرات الفرد البشرية أو موارده المالية أو المادية أو أن تكون طبيعة العمل تستلزم مهارات و قدرات لا يمتلك الفرد جزءا منها أو تأهيله لا يسمح له بمواصلة وظيفته(العبء النوعي)، أو تعدد المهام المطلوب إنجازها في وقت ضيق (العبء الكمي)، فمثلا عندما يكلف رئيس العمل عاملا أو مجموعة من العاملين بأداء عمل معين دون معرفة طبيعتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم الوظيفية، قد يسبب هذا في الشعور بضغوط عمل من خلال الخوف من الفشل الذي يصيب العامل في حالة ارتكابه لأخطاء في عمله.

ب - قلة عبء العمل:

قلة عبء العمل أو انخفاض عبء العمل يقصد به: تكليف الفرد بعمل قليل أو نوعية من العمل لا تستوعب قدرات و طاقات الفرد، في هذه الحالة يتعرض العامل للملل.

3.4 ظروف العمل المادية:

قد تؤدي ظروف وخصائص بيئة العمل إلى الشعور بضغوط العمل ، فكلما كان العامل معرض بدرجة مرتفعة لحوادث العمل أو أمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفته، وعدم توافر أجهزة الأمن و السلامة و الوقاية الصحية بدرجة كافية، كلما كان ذلك مصدر من مصادر ضغوط العمل ، ومن أهم خصائص وظروف العمل المادية: مكان العمل و موقعه، مساحته، الإضاءة،التهوية، الضوضاء ، الحرارة ، التجهيزات المكانية المطلوبة للعمل ، الرطوبة، ...[1]

4.4ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر ضغوط العمل في المنظمة ، و ذلك راجع لكون عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي في كثير من الأحيان تؤدي إلى إرهاق و ملل الفرد و ضعف صحته، كذلك فزيادة ساعات العمل ترتبط بزيادة معدلات الحوادث و الأخطاء و الغياب بسبب الإرهاق الذي يصاحب تلك الزيادة مما يدفع بالأفراد للغياب أو التأخير عن الحضور للعمل و بالتالي التأثير على أداء المنظمة[2]

4.5صعوبات في تكوين علاقات ايجابية مع الأفراد في مجال العمل:

---

[1]للمزيد من الشرح انظر: محمد إسماعيل بلال ،مرجع سبق ذكره ص 63.

[2]المرجع السابق، المكان نفسه.

*لقد أثبتت الدراسات التي قام بها التون مايو في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينات من ق 20 أن العلاقات الإنسانية تمثل العنصر الحاكم والأكثر أهمية الأكثر أهمية لزيادة الإنتاجية. ولمزيد من المعلومات ،د/ أونيس عبد المجيد " **ادارة العلاقات الانسانية ، مدخل سلوكي تنظيمي**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010

: سواء العلاقات في مجال العمل تؤثر في حدوث ضغوط العمل من محاور عديدة * فالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء أو المرؤوسين أو بين الزملاء في العمل، ففيما يخص العلاقات بين الرؤساء فسوف يجد الفرد العامل نفسه مضطرا للتعامل مع أنماط مختلفة من الرؤساء (الرئيس الكذوب، الخجول، الممل، المتهور،...) والاختلاف في هذه الأنماط قد يسبب في كثير من الأحيان زيادة مستوى ضغوط العمل.

أما فيما يخص العلاقات بين المرؤوسين، فهذه الأخيرة تسبب أيضا ضغوط العمل خاصة فيما يتعلق بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات أو عدم اهتمام الرئيس بمرؤوسيه اهتماما كافيا بمشاعر و حاجات هؤلاء المرؤوسين.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الزملاء في مجال العمل، فالصراع الذي ينتج مثلا عن التصادمات الشخصية فيما بينهم أو الصراع على المراكز أو المكانة أو دفاعا عن حقوق معينة أو التنافس على الموارد، قد يولد نوعا من ضغوط العمل.

6.4 الذي تقدم عليه المنظمة: التغيير**

يعد من أهم مصادر الضغط في أية منظمة، فالأفراد بطبيعتهم يميلون إلى التعود على تنظيمات و خطوات معينة أثناء أدائهم لأعمالهم، فالتغيير بالنسبة لهم تهديدا لمصالحهم و وجودهم في المنظمة و بالتالي اغلبهم يقاومونه خاصة إذا كانت أسباب و أهداف التغيير غامظة.

7.4 الضغوط الناتجة من المسار المهني(التطور المهني):

تعتبر معوقات التطور المهني أو المستقبل الوظيفي من أهم مصادر ضغوط العمل، ومن هذه المعوقات نذكر: الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل، أو اعتمادها(فرص الترقية) على معايير غير موضوعية ، شعور الفرد بمستقبل مهني

غير واضح و يتعارض مع ظروفه و طموحاته، وعموما يمكن تقسيم مسببات الضغوط المتعلقة بالتطور المهني إلى ثلاث مراحل:[1]

ـأ المرحلة المهنية الأولى أو بدء الحياة الوظيفية:

في هذه المرحلة تكون أهم مسببات ضغوط العمل: نقص المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، عدم التأكد عن أي الاتجاهات الوظيفية أفضل و أي سلوك يكون مناسبا، و هل سينجح الفرد العامل في عمله أم لا، و قد تتمثل الأسباب أيضا في : عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل، صعوبة التكيف مع زملاء العمل،...

ب .المرحلة الوظيفية الوسطى أو مرحلة منتصف النمو الوظيفي: ـ

من مسببات الضغوط في هذه المرحلة: زيادة أعباء العمل، تقادم المعارف و المهارات، زيادة الاعتماد و بالتالي قد ينتج سببا آخر للضغط و هو عدم تأكد * على الآخرين، كثرة التغيير أو الانتقال الوظيفي الفرد من قدرته أولا لتحمل مسؤوليات الدور الجديد

ج ـ مرحلة نهاية الوظيفة:

في هذه المرحلة يدرك الفرد أن الأهداف التي لم يتم تحقيقها لن تتحقق و بالتالي يتشكل لديه نوعا من الضغوط و المسببة هي الأخرى لنوع من الإحباط لدى

---

[1]التغيير التنظيمي هو عملية التنمية و التحسين المستمر في كافة أجزاء المنظمة أو عناصرها لتحقيق مستويات عالية من الفعالية و الكفاءة** التنظيمية، بحيث تضمن المنظمة بقاءها و استمرارها في ظل الظروف المتغيرة.

*راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 370ـ 372 أيضا: وليد عبد المحسن الملحم، مرجع سبق ذكره.

الانتقال الوظيفي قد يكون:

ـ انتقال أو تغيير بين الأدوار، مثل الانتقال بين الأقسام المختلفة أو تغيير التخصص، و هذا الانتقال قد يكون إجباري أو اختياري

ـ انتقال و تغيير داخل الدور: مثل تعديل دور الفرد الحالي

العامل، و من الأسباب الأخرى المسببة للضغوط في هذه المرحلة: الخوف من فقد المنصب و السلطة و المزايا المختلفة و التفكير في التقاعد و ترك الزملاء.

8.4 نظام الحوافز و الأجور:[1]

يعد نظام الأجور و الحوافز مصدرا من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا لم تكن هناك عدالة في هذا النظام، فأحيانا عدم وجود ارتباط بين مستوى أداء الفرد و الحوافز و الأجور و المكافآت التي يحصل عليها تقلل رغبته في العمل بمستويات أداء مرتفعة في حالة قبول الرئيس مستوى أداء منخفض، و بالتالي يشعر العاملين ذوي الأداء المرتفع بأنهم قد استغلوا، هذا ما يحسسهم بالإحباط و الضغوط و عدم وجود الدافع للعمل، و هذا ما قد يترتب عليه قلة مستويات الأداء و الغياب و التفكير في ترك العمل، أيضا هذا السبب يترك الفرد دائم التفكير في كيفية إشباع حاجاته من اجر غير كاف مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للعامل.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل من الأمور الحتمية التي لا بد من وجودها في المنظمة، فلا يمكن القضاء عليها تماما و حتى في حياتنا اليومية فهي جزء لا يتجزأ منها، فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في حالة غيبوبة.[2]

و يرجع وجود هذه الضغوط إلى عدة أسباب أو مصادر سبق ذكرها و التي يختلف إدراكها من فرد لعامل، حيث يؤكد المختصون في هذا المجال أن نسبة إدراك و تحمل و التعايش مع ضغوط العمل تتعلق بكيفية استيعاب الفرد للمثيرات التي كانت السبب في نشوء ضغوط العمل.[3]

---

[1] حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 460ـ461.

[2] عياصرة معن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 106

[3] Alain – Michel Chawel, Au delà de la certification, édition d'organisation, Paris, 2002, p 124.

فضغوط العمل متعددة الأنواع و مختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، و لكل منها طرق للتعامل معها، إلا أن معظم الكتاب والباحثين يجمع على تصنيفها إلى نوعين أساسيين: ضغوط العمل الايجابية و ضغوط العمل السلبية.

1. ضغوط العمل الإيجابية:

كما يطلق عليها بالضغوط البناءة [1] أو الضغوط الجيدة[2]، فهذه الضغوط لازمة تتطلبها طبيعة العمل ، فمثلا يحتاج إليها المدير للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم و دافعيهم للعمل، و هي مفضلة و مرغوب فيها، إذ ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها و يحولها إلى حافز لأداء مهامه و أعماله، فهذه الضغوط تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة و العاملين معا و كذا للتقليل من حدة و آثار هذه المشاكل و من المؤشرات التي تحدثها ضغوط العمل الايجابية بين العاملين:[3]

- ارتفاع حجم النشاط و قوته.
- زيادة الدوافع و الحماس نحو العمل و محاولة التطوير و التجديد.
- التفاؤل نحو المستقبل.
- تعلم الهدوء و عدم الانفعال تحت الضغط.
- إعادة تنظيم الوقت و الجهد.

[1] طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 596.

[2] Alain – Michel Chawel, op. cit. p 134

[3] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 320 ـ 321.

ـ تنمية قدرة الفرد على أداء و بذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل.

2 . ضغوط العمل السلبية:

تسمى أيضا الضغوط الهدامة[1] أو الضغوط السيئة[2] ، وهي عكس الضغوط الايجابية، فهي ضغوط غير مرغوب فيها و غير مفضلة سواء بالنسبة للمدير أو للعاملين في مختلف المستويات، تتولد عنها العديد من المؤشرات والتي نذكر منها على سبيل المثال:

ـ فقدان الرغبة في العمل.

ـ تنامي الإحساس بالإحباط و اليأس و القلق و الاكتئاب.

ـ الأداء المنخفض.

ـ اللامبالاة و تعرض العامل لأمراض صحية و نفسية .

ـ زيادة معدلات الغياب و غيرها من النتائج السلبية.

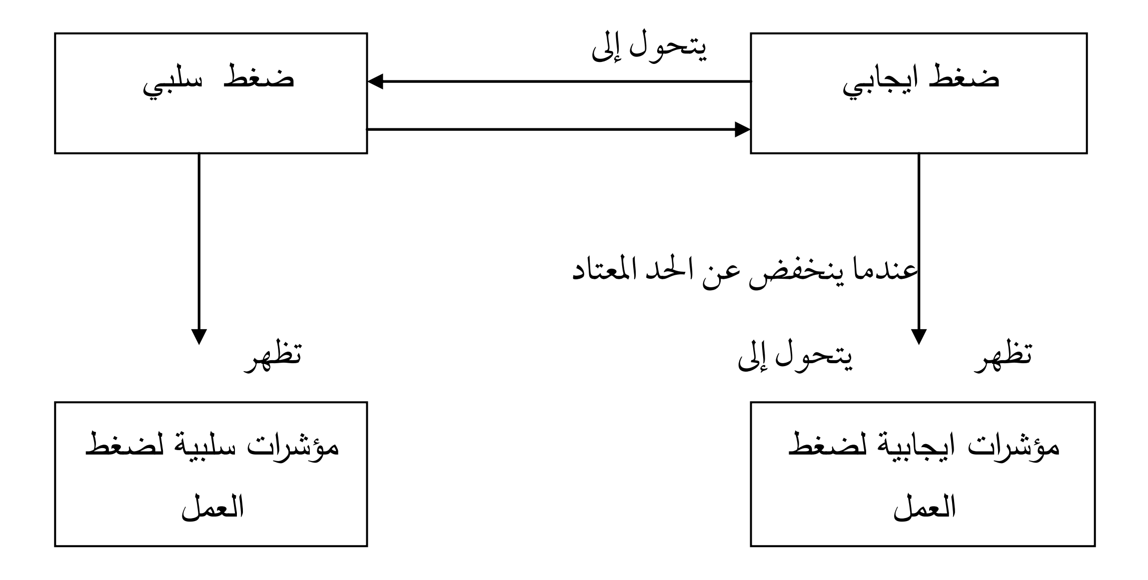
و يستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين، حيث يساعدهم على التكيف معها و بالتالي يمكن القول انه توجد علاقة بين أنواع الضغوط الموجودة داخل بيئة العمل، إذ أن زيادة شدة الضغوط الايجابية عن الحد المعتاد أن يتحمله الفرد بالمنظمة تتحول إلى ضغوط

[1] طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 596

[2] Alain – Michel Chawel, op. cit, p 134

سلبية و انخفاض شدة الضغوط السلبية تتحول إلى ضغوط ايجابية و هذا ما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم(10) : العلاقة بين ضغوط العمل الايجابية و ضغوط العمل السلبية



المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على: طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 597ـ 598

3. أنواع أخرى لضغوط العمل:[1]

قسم الباحثون ضغوط العمل إلى تصنيفات أخرى نذكرها فيما يلي:

1.3 ضغوط العمل حسب الشدة:

أ.الضغوط الفائقة أو الشديدة:

هي ضغوط قوية، يشعر بها خصوصا المدير ويستحيل تجاهلها نظرا لما تفرضه من تهديدات على المنظمة، وهي ضغوط طويلة الفترة، قد تمتد لأشهر أو سنوات.

ب. الضغوط المتوسطة:

هي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنظمة و هي بذلك تحكم العمل داخل المنظمة و قد تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافي، الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة، إضافة شخص غير مرغوب فيه في فريق العمل...

ج. الضغوط البسيطة:

ويطلق عليها أيضا بالضغوط البسيطة، فهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنظمة، قد تستغرق بعض الساعات، تنشا عادة من المعاملات اليومية و صراعات العاملين في إطار العمل اليومي مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين و توزيع أعباء العمل عن باقي العاملين المتواجدين.

---

[1] http : www.hrm-group.com

2.3 ضغوط العمل حسب موضوعها:

أ.الضغوط المادية:

تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين في المنظمة مثل: الحوافز و المكافآت، التعين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل، مما يؤدي إلى صرف المال في الإنفاق للوصول إلى مقر العمل.

ب.الضغوط المعنوية:

هي الضغوط التي تتصل بالحالة المعنوية والنفسية للفرد العامل وخاصة المدير، تعتبر هذه الضغوط ضغوطا شديدة التأثير على قرارات المدير ، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره و عدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.

ب.الضغوط السلوكية:

وهي ضغوط تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية، مثلا كثرة تأخر المدير تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء العاملين كثيري التأخر.

د.الضغوط الوظيفية:

هي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها، و غالبا ما تكون طبيعة بيئة العمل وما تحتويه سببا في حدوث هذه الضغوط.

المطلب الثالث: مراحل و عناصر نشأة ضغوط العمل:

نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد في عمله و التي تتفاوت من فرد لأخر، فبعضها يكون شديد أو متوسط أو بسيط، و بعضها يكون دائمة أو مؤقتة، و

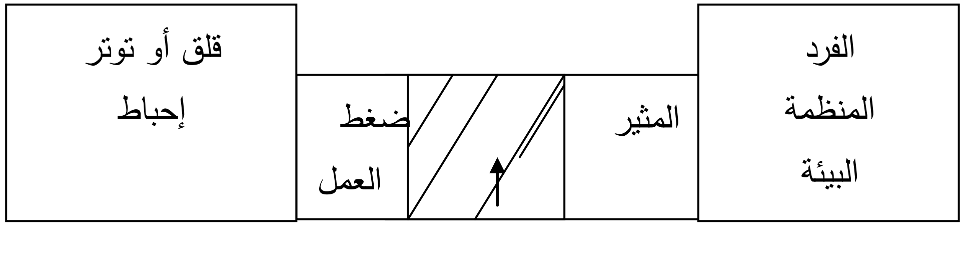
كل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته و قدراته في الاستجابة و التكيف و مدى التحمل.

1. عناصر ضغوط العمل:

في جميع الحالات فقد اجمع الباحثين في هذا المجال على انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة[1] يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

[1]محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 161 أيضا: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ،ص ص 284ـ285.

الشكل رقم(11) : العناصر المكونة لضغوط العمل

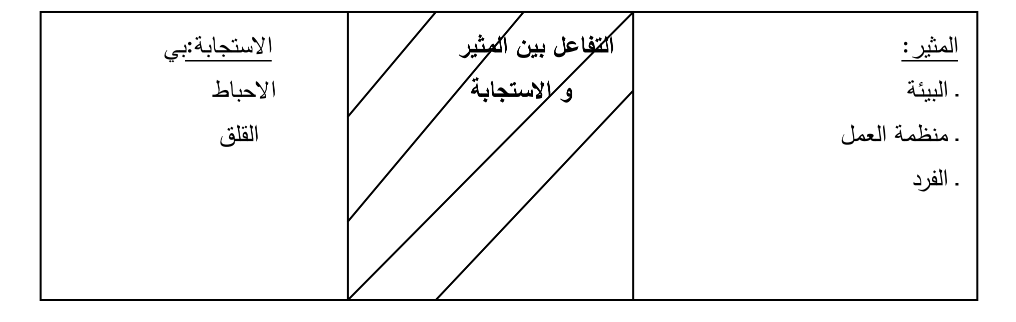


تفاعل

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون بلد، 2002، ص 517.

و الشكل التالي أوضح من السابق:

الشكل رقم(12): عناصر ضغوط العمل



المصدر: اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة، جعفر أبو القاسم احمد، السلوك

التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1987، ص 195

فالمثير: يشمل على المؤثرات الأولية الناتجة عنها مشاعر الضغوط فقد يكون هذا العنصر: البيئة، الفرد أو المنظمة.

الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الأفعال الفسيولوجية، النفسية و السلوكية للضغوط مثل: الإحباط،و القلق، حيث أوضح الأب الروحي للضغوط أن ردود الأفعال هذه تمر بثلاث مراحل سنتطرق لها بالتفصيل لاحقا.

التفاعل: هو العنصر الذي يجمع بين عنصر المثير و عنصر الاستجابة.

و بهذا يكون ضغط العمل متكونا من ثلاثة عناصر هي: المثيرات(المسببات)، ردود الأفعال تجاه هذه المسببات و التفاعل بينهما، بحيث يشعر الفرد بالمثيرات الأولية، ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود أفعال فسيولوجية و نفسية و سلوكية ليحصل بذلك تفاعلا بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة.

2 . مراحل نشأة و تطور ضغوط العمل:

في دراسته Hans Selye تتضمن ضغوط العمل عناصر و مكونات نفسية و عضوية أشار إليها(هي نفسها العناصر المحدثة للضغط النفسي) ، يعتبر هذا العالم من اوئل و اشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط خاصة في مجال الطب، حيث اعتبر الضغط " نظام التكيف العام لجسم الإنسان، و يقصد بذلك ردود الفعل الفسيولوجية التي يتخذها الجسم منذ مواجهته لمثيرات بيئية. "[1]

و لقد جاء اكتشافه للضغط بالصدفة من خلال تجاربه في المجال الطبي على الحيوانات و البشر[2]، ليكون له الفضل الكبير في انتشار مفهوم الضغط كمصطلح عملي للبحث، حيث أدى بالكثير من الباحثين في علم السلوك الإداري إلى بناء و تطوير نظري لدراسة ظاهرة ضغوط العمل.

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 310.

[2] للمزيد من التفاصيل ارجع إلى: عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 56ـ 57، ص 62.

وقد استخلص من خلال تجاربه أن الضغط يمر بثلاث مراحل رئيسية أطلق عليها اسم : التكيف العام المتزامن، و قد اعتبر هذا النظام عام: لان مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم(الغدد، الدماغ، الأعصاب، الحواس، ...)، أما التكيف: يقصد به تنمية ردود أفعال أو استجابات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التكيف أو التعامل مع مسببات الضغط، أما المتزامن: فيدل على أن مكونات رد الفعل قد تحدث كلها في وقت أو زمن واحد[1]. ويمكن توضيح المراحل الثلاثة للضغط كالتالي:

أ- مرحلة الإنذار أو التنبيه:

تمثل هذه المرحلة رد فعل أول تجاه ضغوط العمل، وذلك عند تعرض الفرد العامل لمثير أو موقف معين، و يتمثل رد فعل الفرد في تفاعلات جسمية و نفسية داخلية يترتب عنها زيادة نشاط جميع أجهزة الجسم.

ب- **مرحلة المقاومة:**

في هذه المرحلة ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى الأعضاء الحيوية التي تكون قادرة للتصدي أو المواجهة للمثير الذي أحدث الضغط، كما أن الفرد العامل يحاول التكيف مع المواقف المسببة للضغوط سواء بزيادة جهده أو بإيجاد بدائل لسلوكياته في العمل، هذا في حالة ما إذا كانت الضغوط في حدود طاقته النفسية و الجسدية، أما إذا زادت على مقدار تحمل الفرد لها جسديا و نفسيا و لم يتخذ لا هو و لا الإدارة العليا وسائل لمواجهتها أو التقليل من أثارها السلبية، هنا يكون الضغط قد انتقل إلى المرحلة الثالثة.

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 517.

ج – مرحلة الإنهاك، الإرهاق، الاستنزاف:

في هذه المرحلة تصبح ضغوط العمل أقوى من قدرات تحمل الفرد النفسية و الجسدية، مما يترتب على ذلك ظهور نتائجها السلبية المدمرة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

يمكن اختصار المراحل الثلاثة في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): مراحل ضغوط العمل

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه(الجرس)	المقاومة	انهاك (تعب)
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، و كذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور العوامل غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة من المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 283، أيضا: ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 134.

مما سبق ذكره، يمكن القول أن ضغوط العمل مهما كانت ايجابية أو سلبية، فهي تترك آثارا متعددة سواء على الفرد العامل أو المنظمة، وتختلف هذه الآثار والنتائج حسب مقدار الضغوط التي يتعرض لها العاملون، وحسب المرحلة التي بلغتها وحسب كيفية إدارتها ومعالجتها سواء من طرف الفرد العامل أو المنظمة.وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: انعكاسات ضغوط العمل على الفرد و المنظمة.

عندما يعمل الأفراد داخل بيئة العمل، فإنهم يتعرض منطقيا العديد منهم لضغوط بسبب العمل في المنظمة، و لهذا لا بد من الإشارة أن حالات القلق و التوتر و غيرها لا تحدث و لا تتفاقم فجأة و إنما تتطور تدريجيا و تنعكس على سلوك العاملين و أحيانا على المديرين، و لهذا يجب على هؤلاء المديرون ملاحظتها لإدارتها و حسن التعامل معها لان ـ كما قلنا سابقا ـ ليست كل الضغوط التي يتعرض لها العاملون سلبية و إنما هناك ضغوطا ايجابية، من هذا المنطلق تنشأ فكرة أو مفهوم إدارة الضغوط و ليس القضاء عليها.

المطلب الأول:نتائج و آثار ضغوط العمل

هناك آثارا كثيرة لضغوط العمل ايجابية كانت أو سلبية و سوف يتم تقسيمها إلى قسمين : الأول يتعلق بالآثار الواقعة على الفرد و الثاني على المنظمة.

1. آثار ضغوط العمل على الفرد العامل:

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على الفرد العامل الى قسمين أساسيين:

1.1 الآثار الايجابية لضغوط العمل على الفرد العامل:[1]

- ارتفاع إنتاجية الفرد.
- زيادة دخل الفرد.
- زيادة قدرة الفرد على الترقي.

[1] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 225

ـ زيادة درجة الرضا الوظيفي.

ـ تحسين العلاقات الإنسانية و جو العمل داخل المنظمة.

ـ تحسين التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

ـ زيادة التعاون بين الفرد و زملائه

2.1 الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد العامل:

إذا كانت كمية ونوعية ضغوط العمل في غير الإطار الصحيح لها، فان هذا يولد آثارا سلبية للفرد، وقد أكد معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ان ضغوط العمل قد تؤثر على الفرد من خلال ثلاث مجالات: جسدية، نفسية وسلوكية[1]

أ- الآثار الجسدية:

تعدد العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل و الاضطرابات العضوية التي تصيب العاملين، حيث يختلف هؤلاء في مدى تأثرهم للضغوط، وذلك حسب قوتهم الجسمانية[2]

وقد كشفت البحوث على أن أكثر من 50٪ من الأمراض التي يتعرض لها الأفراد العاملين ناتجة من ضغوط العمل[3]، ومن هذه الأمراض: الأزمات القلبية،

[1]ـ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 166ـ167

ـ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 411.

ـ Pierre Angel , op. cit. , p 47.

احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 409ـ

[3]عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 79، أيضا: محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره ، ص 225

ارتفاع ضغط الدم، الصداع، آلام الظهر، ارتفاع نسبية الكلسترول في الدم ، مشاكل تنفسية، ...

ب.الآثار النفسية (السيكولوجية):

يعتقد معظم علماء السلوك أن هناك رابطة قوية بين عقل الإنسان و جسمه، فالأحداث أو الظروف أو المواقف التي تؤثر على جسم الإنسان في العمل، تنعكس على العقل و العكس صحيح و لذلك فالضغط الذي يؤثر على الجسم يمتد أيضا الى حالته النفسية.[1]

حيث أثبتت الدراسات على وجود علاقة بين ضغوط العمل و الأمراض العقلية، فقد وجد أن الفرد الذي يحقق مستويات عالية من التعليم و يشغل وظيفة ذات مكانة منخفضة، يظهر مستويات عالية و غير عادية من الغضب، القلق، التعب، الإحباط...

و يمكن شرح بعض الآثار السلبية لضغوط العمل و التي تؤثر نفسيا على الفرد العامل كما يلي:

المشكلات العائلية:-

إن ما يطرأ على حياة الفرد في العمل ينعكس أثره على البيت، فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر على العلاقات العائلية، فقد يعجز العامل على مواجهة ضغوط العمل في بيئة عمله مما يجعله يحملها معه الى البيت و هناك يسقط كل نتائجها على أفراد العائلة سواء على شكل غضب، أو أوامر صعبة التنفيذ، سيطرة صارمة، أو غيرها،...[2]

[1] بوزريعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 178

[2] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الشعور بالاكتئاب:-

يعتبر التعرض الدائم لضغوط العمل من طرف العامل السبب الرئيسي لشعوره بالاكتئاب و من أهم أسباب هذا الأخير:[1]

ظروف العمل و التي قد تؤدي إلى الإحساس بان المجهودات غير مجدية و غير فعالة، مما يؤدي إلى- انخفاض الأداء الفعلي الذي يؤدي بدوره إلى الاكتئاب.

قلة فرص الترقية و عدم مرونة اللوائح والإجراءات مما يجعل العامل يشعر انه يعمل في ظل نظام- غير عادل، مما يجعله ينظر إلى عمله نظرة اكتئاب و عدم الرضا عن العمل.

العلاقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين: حيث لوحظ أن العاملين الذين يعانون من إهمال من- رؤسائهم أعلى في معدلات الإصابة بالاكتئاب.

اضطرابات النوم:-

مثل عدم القدرة على النوم بشكل منتظم، وهذا يؤثر على المزاج النفسي للعامل و على أدائه للعمل في المنظمة.

إضافة لهذه الآثار، فان المستويات العالية من الضغوط عادة ما يصاحبها: قلق أو توتر تنظيمي، تعب، ملل، إحباط، احتراق نفسي، و كل هذه العناصر تم التعرض لها سابقا.

-ج الآثار السلوكية لضغوط العمل على الفرد العامل:

تعتبر هذه النتائج أو الآثار أكثر وضوحا من سابقيها، فبما أن ضغوط العمل تؤثر على الجسم و الحالة النفسية للعامل، فهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 268.

مباشرة على سلوك الفرد في عمله، و قد توصلت العديد من الأبحاث و الدراسات الى أن التعرض لضغوط عمل حادة و مستمرة لها تأثير قوي على السلوك التنظيمي، لكن يختلف هذا التأثير تبعا لنمط شخصية الفرد(نمط الشخصية(أ) و (ب))

ويتعين على المديرين أن يكونوا على حذر من بعض المؤشرات التي تدل على تعرض مرؤوسيهم ـ أو هم أنفسهم ـ للضغوط الشديدة في العمل، فهناك العديد من المؤشرات التي تظهر على سلوك العاملين و تجعلهم يتصرفون بطريقة لم تكن مألوفة عنهم مثل[1]: قرارات غير سليمة و مبررة ، الإهمال في العمل ، التأخر في الحضور إلى العمل ، عدم التعاون نع الآخرين، ارتكاب أخطاء في العمل ، مقاومة التغيير الذي تقدم عليه المنظمة ، ...و من الآثار السلوكية التي تتركها ضغوط العمل على العامل:

ترك العمل و الغياب: فهذان العنصران يعتبران من الأشكال المناسبة لانسحاب العامل من وظيفته و - التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط.

التدخين: تزداد ظاهرة التدخين نتيجة لضغوط العمل و ذلك نتيجة للقلق و الإحباط الذي تسببه الضغوط. -

[1]محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 291ـ 292. أيضا: محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 341.

*لقد بينت إحدى الدراسات الحديثة أن 31٪ من النساء العاملات في منظمة معينة يواجهن نوعا من أنواع التحرش الجنسي، في حين يواجه7 ٪ من الرجال في نفس المنظمة هذا التصرف، و يمكن تعريف التحرش الجنسي بأنه اتصال غير مرغوب فيه بسبب اختلاف النوع (ذكر أو أنثى) و قد أكدت المحاكم الأمريكية أن سلوك الفرد في المنظمة يمكن اعتباره تحرشا إذا تضمن الربط بين مصالح الفرد في العمل و أية تصرفات مرفوضة.و حسب الدراسات، فان الشكاوى الخاصة بالتحرش الجنسي في تزايد مستمر، في هذا الخصوص انظر ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 260ـ261

**التبادل الاجتماعي يتمثل في الموارد المتبادلة لمصلحة الطرفين مثل: دفع الأجور و تقديم سلع وخدمات، و من خلال هذا تحقق المنظمة أهدافها و غاياتها و غايات الأفراد العاملين و المجتمع ككل، لمزيد من التفاصيل انظر/ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 157ـ159.

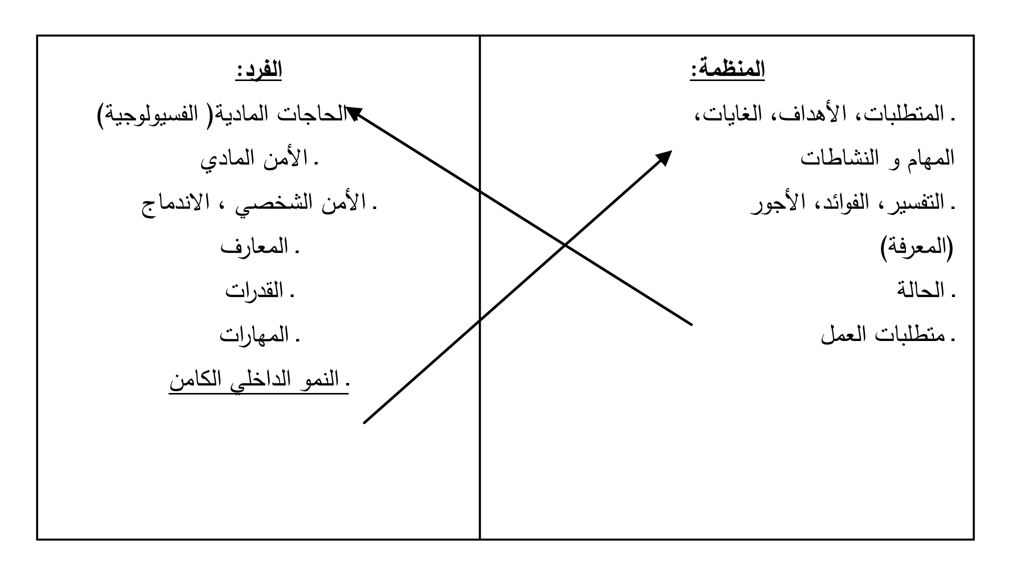
الإدمان على الكحول و المخدرات: كرد فعل لضغوط العمل ، يلجأ العامل الى الإدمان على الكحول وتعاطى المخدرات في بعض الأحيان من اجل التخفيف من حدة الضغوط و الهروب من المشكلات التي يواجهونها في العمل.

العدوانية و التخريب: يمكن أن تؤدي ضغوط العمل الى العدوانية خاصة بين المدير و العاملين أو بين- العاملين و الأجهزة (ظهور سلوك عدواني تجاه الأفراد و الأشياء) مثل: الاعتداء، السب، تعطيل الأجهزة، سرقة الأجهزة و الآلات، ... و يحدث هذا السلوك عندما يشعر الفرد بالإحباط و لا يجد وسيلة * مقبولة لمعالجة هذا الإحباط.

2. آثار ضغوط العمل على المنظمة:

إن النتائج و الآثار الناتجة من ضغوط العمل لا تقتصر فقط على الفرد، بل تمتد لتشمل المنظمة التي يعمل بها ما دام هناك علاقة قوية بين هذه الأخيرة و الفرد العامل بها، فالعامل يعتبر أداة هامة يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.

(1984) انه من الأهمية فهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد و المنظمات Quik et Quikو قد وضح و أدوارهم الرئيسية في إدارة الضغوط، لان ثمة تبادل اجتماعي ** بين الأفراد و المنظمة فكل واحد يعتمد على الآخر، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



المصدر: ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 157.

من خلال هذا الشكل و الارتباط الوثيق بين العامل و المنظمة، يمكن القول ان أي خلل يصيب الفرد (جسديا، نفسيا أو سلوكيا) ينعكس مباشرة على المنظمة، فضغوط العمل مادامت تؤثر على الفرد فانها تؤثر على المنظمة سلبيا و ايجابيا:

1.2الآثار الايجابية لضغوط العمل على المنظمة:

إن آثار ضغوط العمل ليس جميعها سلبي و إنما هناك بعض الجوانب الايجابية: فخوف العامل من حرمانه من الترقية مثلا أو الحوافز المادية، يجعله يبذل جهدا اكبرا في أداء المهام و الأعمال مما يزيد من مستويات الأداء الكلي للمنظمة، وعموما تتمثل الآثار الايجابية لضغوط العمل على المنظمة فينا يلي:[1]

[1] محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

زيادة درجة انظباط العاملين و تحفيزهم في العمل. -

زيادة مستوى الأداء.-

تحسين الموقف التنافسي و الريادي للمنظمة.-

زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات أو خدمات المنظمة.-

2.2 الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

تتمثل فيما يلي:[1]

زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل، الغياب، تعطيل الآلات والأجهزة أو سرقتها،- الإصابات وحوادث العمل التي يتعرض لها العاملون،...زيادة دوران العمل.-

انخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل و نقص الحيوية و النشاط - سوء الاتصالات و ما يترتب عن ذلك من مشاكل سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين المرؤوسين -فيما بينهم.

التسرب الوظيفي.-

ضعف نظام اتخاذ القرارات . -

تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته و ارتفاع تكلفة ضعف المركز التنافسي للمنظمة. -

[1] مزيد من التفاصيل انظر: مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، أيضا : محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74-79.

المطلب الثاني: أساليب و طرق التعامل مع ضغوط العمل:

في ضوء ما سبق، يظهر لنا مدى عمق الآثار التي يمكن أن تحدثها الضغوط على الأفراد العاملين و كذا على المنظمة، هذا ما جعل العديد من الباحثين و الكتاب يهتمون بدراسة سبل و طرق تخفيف ضغوط العمل و علاج القدر الزائد منها، و إدارتها و يقصد بهذه الأخيرة : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتعامل مع ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات(داخل بيئة العمل) " [1]

فقبل أن تقوم الإدارة بوضع استراتيجياتها و سياساتها من اجل مواجهة ضغوط العمل ، عليها أن تقوم بإجراء تشخيص دقيق و مستمر من اجل الكشف عن مسببات أو مصادر هذه الضغوط وكذا أعراضها و أن لا تترك هذه الأخيرة تتضاعف ، لان ـ وكما قلنا سابقا ـ الضغوط إذا كانت في حدود القدر المناسب يمكن أن تكون ايجابية و يستطيع الفرد و المنظمة التعايش معها ، أما إذا كانت غير مناسبة فان آثارها ستكون مدمرة لكلا الطرفين.

و بالتالي فمواجهة ضغوط العمل مسؤولية مشتركة بين الأفراد و المنظمة على حد سواء: فالأفراد ينبغي أن تكون لهم ثقافة التعامل مع مختلف الضغوط مهما كانت مسبباتها من اجل زيادة قدرتهم على التفاعل و التكيف معها و الحد من

---

[1] و نفس التعريف اعطي لها من طرف الكاتبان: جمال الدين محمد المرسي و عبد الرحمان ثابت إدريس ، طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص 590.

مرجع سبق ذكره ص541 حيث عرفاها بأنها:

" الإجراءات و الوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط أو الحد من الضغوط التي يواجهونها فعلا. "

هناك من قسمها الى ثلاثة أقسام : وقائية: تستخدم غالبا من طرف المنظمات، تهربية: تستخدم عادة من طرف الأفراد للهروب من ضغوط* العمل، و تكيفية: تستخدم من طرف المنظمة و الفرد معا، للمزيد من التفاصيل انظر: طارق طه، مرجع سبق ذكره ، ص ص 601ـ 603 غيضا: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 377ـ381.

آثارها السلبية هذا من جهة، و من جهة أخرى يجب على المنظمة انتهاج و إتباع العديد من الاستراتيجيات و الأساليب التي تعمل على إزالة مصادر ضغوط العمل الزائدة و الحد من آثارها السلبية و يمكنها الاستعانة في ذلك بمختصين في علة النفس، الاجتماع، الطب، التنظيم و الإدارة.

يمكن تقسيم أساليب و طرق التعامل مع ضغوط العمل في المنظمة الى قسمين أساليب و طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد و أساليب و طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة.

1. أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد:

لقد ظهرت العديد من الأساليب و البرامج لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد و التي يمكن ان تنجح انطلاقا من رغبة الفرد في إصلاح حالته في بيئة العمل و تمتعه بإرادة قوية، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

أ-التأمل:

هذا الأسلوب أو الطريقة يهدف إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسدية و الاسترخاء للجهاز العصبي، و توفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية، و يصفي ذهنه من التفكير في أي شيء له علاقة بتوليد الضغوط، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل و تخفيفها و تنشيط الطاقة على العمل.

هناك طرق عديدة للتأمل منها: تمرينات اليوجا، و فيها يجلس الفرد في وضع مستريح و عينيه مغلقتان، مرددا ألفاظا عديمة المعنى، و عادة ما تكون هذه التمرينات مرة أو مرتين في اليوم و لمدة 10 إلى 20 دقيقة.

ب -الاسترخاء:

تتمثل هذه الطريقة في جلوس الفرد مستريحا و هادئا، حيث تؤدي إلى نفس نتائج التأمل، فالاسترخاءيؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، انخفاض ضربات القلب وضغط الدم، و تباطؤ في عملية التنفس، كل هذا هو استرخاء للجسم و هذا يؤدي الى استرخاء العقل و هذا الأخير هو نتيجة لطريقة التأمل.

من بعض طرق الاسترخاء: الاستلقاء على الأرض مع شد الرأس و إغماض العينين ثم اخذ شهيق و زفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات، و هناك من يفضل التسبيح و قراءة القران و الصلاة.

ج -التركيز:

هذه الطريقة لا تختلف كثيرا عن سابقيها، تتم عادة بنفس خطوات التأمل والاسترخاء، فقيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى و أهمية يساعد في تخفيض حدة ضغوط العمل، و فيما يلي بعض النصائح المساعدة على التركيز:[1]

- حدد أفضل مهام العمل التي ينبغي أن تؤديها.
- اختر تلك المهام التي تحتاج إلى وقت قصير، والتي تعودت أن تنجز فيها إنجازا جيدا، و التي تتميز بصعوبة متوسطة.
- تعود أن تمارس هواية في المنزل.

د-التمارين الرياضية:

[1] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 417.

أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يمارسون التمارين الرياضية بمختلف أنواعها اقل عرضة لضغوط العمل[1]، فممارسة هذه التمارين تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يسمح لها بمقاومة كل نتائج ضغوط العمل خاصة النفسية و الجسدية منها.

هـ -الإدارة الفعالة للوقت:2

فعدم تنظيم العامل لوقت عمله يؤدي الى تراكم الأعمال و تأخر بعضها عن مدتها المحددة، مما قد يزيد من مقدار الضغوط، و فيما يلي نقاط رئيسية تضمن الإدارة الفعالة للوقت:

- حدد اولويات العمل و نفذ هذه الاولويات.
- لا تسمح للآخرين بمقاطعتك، فالمقاطعات الكثيرة أثناء العمل تؤدي الى تضييع الوقت و عدم التركيز في العمل.
- تفويض السلطة للآخرين خاصة في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بنفس نوعية أو كمية العمل، وهذا التفويض يكون للمساعدين الأقرب للعامل و الأجدر على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

-و تشجيع بناء شبكة من العلاقات في بيئة العمل:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام لجماعات العمل المختلفة و توثيق الصداقة و الشفافية و العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل و خارجه و هذا من شانه توفير الدعم و المساندة الاجتماعية للعامل، و بالتالي توفير بيئة عمل هادئة.

حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 393.[1]

[2]روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره، ص ص 270ـ 271.

و عموما و بناءا على الأساليب و الطرق المذكورة أعلاه، لا يمكن القول أن هناك طريقة من طرق التعامل مع ضغوط العمل أفضل من غيرها، لان بعض هذه الطرق يكون مناسبا في تقليل حدة الشعور بالضغوط في فترة معينة، في حين البعض الآخر يكون في فترة أخرى، أيضا الاختلافات بين العاملين تؤثر في اختيار الطريقة المناسبة، فقد نجد مثلا عاملا تلائمه طريقة معينة و لكن نفس الطريقة تكون اقل تأثيرا بالنسبة لعامل آخر، و هذا راجع لعدة أسباب سبق ذكرها(نمط الشخصية، القدرات، ...)

2. *أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة:*

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل من خلال استراتيجيات و برامج و أساليب عديدة تطورت مع زيادة ظهور ضغوط العمل في المنظمة و زيادة اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بموضوع ضغوط العمل ، ومن هذه الأساليب:

أ- بعض البرامج الخاصة بتدعيم الأسرة:

مثلا دخول الزوجين للعمل في نفس المنظمة يسبب نوعا من التعارض في الأدوار ،و لهذا تحاول المنظمات التقليل من حدة الضغوط الناتجة من صراع الدور و من بين البرامج مثلا: إعادة النظر في جدول العمل اليومي و إعطائه نوعا من المرونة (خاصة بالنسبة للمرأة) فهذا يساعد الأزواج على إعادة ترتيب حياتهم بقليل من تعارض الأدوار.[1]

ب -الأنشطة العلاجية في بيئة العمل:[2]

---

[1] المرجع السابق، ص 271

[2] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 422

*انتشرت في بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة و غريبة ، هي أن اليابانيون قامو بإنشاء حجرة داخل مصانعهم تسمى: " حجرة السلوك العدواني" تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات(إشارة الى الأشخاص مصدر الضغوط) و على العامل الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده هذه الأكياس كي يفرغ كل المشاعر السيئة الناتجة من جراء العمل.

حيث تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك العاملين و صحتهم في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض هذه الضغوط عن كاهل العاملين مثلا: تعيين مستشار نفسي و اجتماعي للعمل، حجرات للتركيز و الاسترخاء و التأمل، إنشاء نوادي *تخصيص حجرات لممارسة التمارين الرياضية ثقافية...

ج- برامج مساعدة العاملين:

هي مجموعة من البرامج التعليمية و التدريبية و الموجهة للعاملين من اجل مساعدتهم و إقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرون لها، و يتوقف نجاح برامج مساعدة العاملين على مدى توافر الثقة و التي تتوقف بدورها على:[1]

قدرة البرامج على تقديم مساعدة فعلية للعامل.-

احترام خصوصيات العامل و الحفاظ على أسراره.-

عدم وجود دلالات سلبية مترتبة و على التحاق العامل بالبرامج بالنسبة لاستمرارية العمل أو فرص-

الترقي و التقدم المستقبلي.

ح- الإرشاد*:

يهدف الإرشاد الى تحسين صحة و سلامة العاملين عقليا من اجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل و خاصة النفسية منها، بحيث يشعر الفرد بارتياح

[1]جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 544

*يعد الإرشاد مهارة أساسية لكل مدير، حيث أن الوقت الذي يضيعه في الإرشاد سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و لكن بإتباع بعض المباديء الضرورية لذلك، لمزيد من التفاصيل انظر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007،ص 211.

تجاه نفسه و الآخرين، و ينبغي أن يتم هذا الإرشاد بصورة سرية و مكتومة للسماح للعامل بالحرية في التحدث و الإفصاح عن مشاكله الشخصية و الخاصة، لان الإرشاد لا يقتصر على المشكلات المتعلقة بالعمل فقط و إنما بمشكلات تتعلق بشؤون الفرد الشخصية أيضا.[1]

وقد ركز بعض الباحثين على مجموعة من التوجيهات أو الإرشادات المقدمة للعاملين من اجل تقليل حدة آثار ضغوط العمل و المتمثلة في:[2]

- غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط.

  احذر الضغوط و العوامل المؤدية لها

  تجنب أو انسحب من الضغوط المزمنة

- تقبل و افهم الضغوط من خلال
- تنفس بعيدا عن التوترات
- ابني حواجز بينك و بين الضغوط من خلال
- كن هادئا
- مارس التمارين الرياضية
- تعود على نظام سليم للتغذية
- تعود على نظام سليم للتغذية

[1] مزيد من التفاصيل: انظر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 391 ـ 393.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 347.

- كن اجتماعيا
- كن ذو شخصية مستقلة
- حاول أن تشتغل و تستفيد من وقت فراغك

غير أفكارك عن الضغوط السلبية و العوامل الضاغطة

- اتصل أو تعامل بطريقة مختلفة مع الضغوط السلبية و العوامل الضاغطة
- اتصل أو تعامل بطريقة مختلفة مع الضغوط السلبية و العوامل الضاغطة

د.الاهتمام بظروف العمل المادية من إضاءة، تهوية، حرارة،...

هـ. زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بما يكفل للعاملين زيادة الدعم الاجتماعي و ارتفاع الروح المعنوية، و زيادة شعور العامل بان زملائه و رئيسه يساندونه و يقدمون له العون خاصة في حل المشكلات، مما يخفف من الشعور بالعزلة.

و- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : و ذلك من خلال:

1.التطبيق الجيد لمباديء الإدارة و التنظيم:

فالمخالفات التي يقع فيها المديرون بسبب عدم إتباع مباديء علمية متفق عليها في الإدارة والتنظيم، تسبب الكثير من الضغوط لدى العاملين، لهذا على الإدارة العليا أن تتعهد لعامليها بممارسة مباديء الإدارة بشكل جيد يمكن أن ينتج عنها حالة من الانظباط الإداري و التنظيمي بين مختلف المستويات الإدارية و يقلل من شدة الضغوط.

2.إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق من اجل التخفيف من شدة الضغوط الناتجة من كثرة التغييرات التي تحدثها المنظمة في هياكل الوظائف و العلاقات و السياسات و الإجراءات، فمثلا: يمكن إضافة مستوى تنظيمي جديد أو إضافة وظائف جديدة، أو إلغاء مستوى تنظيمي أو إلغاء بعض الوظائف، أو تقسيم إدارة كبيرة الى إدارتين صغيرتين،...

3. تطوير نظم الاتصالات بالمنظمة:

فهذا العنصر مكمل للعنصر الذي قبله إذ أن التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي من شانه تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية سواء الاتصال النازل أو الاتصال الصاع و بالتالي سهولة تدفق المعلومات التي يحتاج إليها العاملون كما و نوعا و توقيتا، و نفس الشيء بالنسبة للمديرين، و هذا ما يخفف من ضغط الوقت و زيادة العلاقات التبادلية بين الإدارة العليا و الإدارات الدنيا.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

هذه الطريقة تعمل على دمج أفكار و اتجاهات مختلف العاملين في عملية صنع القرارات في المنظمة، خاصة في أوقات التغيير الذي تقدم عليه المنظمة، فالعاملون في المستويات الدنيا أدرى بمدى تقبل أو مقاومة زملائهم لهذا التغيير، و بالتالي الحد من مركزية القرار يمنح للعاملين الحرية في إبداء أفكارهم و تصوراتهم حتى يكونو مسؤولين عن تحقيق النتائج و الأهداف التي تصبو إليها المنظمة،

كذلك إشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي بهم الى الشعور أنهم مهمين و ذوي قيمة في المسائل و الأحداث المرتبطة بحياتهم العملية.

لضمان نجاح هذا الأسلوب، ينبغي توافر العوامل التالية:[1]

عوامل سيكولوجية:

توافر الاستعداد النفسي لدى العامل على تحمل المسؤولية و المشاركة في صنع القرارات .

- أن يتوافر للعامل القدرة على التعبير عن ذاته و أفكاره عند اتخاذ القرارات.

توافر المكافآت المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل مشاركته في اتخاذ القرارات.

- أن تكون مواضيع المشاركة لها صلة وثيقة بمستقبل المشاركين فيها.

عوامل تنظيمية:

- توافر الوقت المناسب أمام العامل للمشاركة في صنع القرار.

- عدم وجود تعارض أو صراع بين مصالح العامل و أهداف المنظمة.

توفر قنوات فعالة للاتصال و المشاركة مع تزويد العامل بالتدريب و التعليم المناسبين لعملية

* المشاركة

5 . تطوير نظم الاختيار و التعيين:

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 352ـ353.

*هناك عدة طرق يمكن للمنظمة استخدامها من اجل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مثل: اللجان، برامج الشكاوي، تشجيع الرؤساء على تفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيهم من اجل التخفيف من عبء العمل، المشاركة في الأرباح،...

وذلك بالتركيز على نقاط مهمة كمستوى التعليم، القدرة و الخبرة التي يكتسبها المترشح لشغل الوظيفة، فهذا الأسلوب يضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب و تحمل أعبائه و مسؤولياته من الناحية الكمية و النوعية، بمعنى أن نظم الاختيار و التعيين لا بد أن تحقق التوافق بين خصائص الفرد من جهة و متطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

6. إعادة تصميم الوظيفة:

يوجد عدة أنواع أو أشكال من تصميم الوظيفة[1]، مثل التصميم على أساس التخصص الدقيق، التصميم على أساس التوسع الوظيفي، التصميم علة أساس الإثراء الوظيفي، التصميم على أساس مجموعات العمل، ولكل نوع مزايا وعيوب، فإعادة تصميم الوظيفة بمثابة أسلوب متطور لتحليل و تحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية و حماس العامل للعمل ـ من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجاته و ، و تحديد مجموعة الوظائف التي يعاني ** دوافعه وهيكل الوظيفة ـ وكذا لإيجاد وظيفة ذات معنى من ضغوط العمل ومحاولة إعادة تصميمها بهدف الحد من الضغوط فيها العاملون عند إعادة تصميم الوظيفة ينبغي احترام خمس مباديء:[2]

بناء و تشكيل وحدات العمل من خلال تنظيم الأفراد في العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة الارتباط والتفاعل بين مجموعات العمل المختلفة.

[1] مزيد من التفاصيل انظر: حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 177ـ181.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 350.

** لان هناك العديد من الوظائف التي تفقد معناها و قيمتها للعديد من الأسباب مثل، زيادة حدة التخصص، انعدام حرية تصرف العامل في وظيفته، و غيرها من الأسباب.

دمج المهام والأنشطة عن طريق التنوع في مهام الوظيفة و السماح للعاملين بأداء العديد من الأنشطة –المختلفة و المتنوعة.

بناء وتكوين العلاقات و هذا يكفل للفرد أن يتفاعل بشكل أفضل و مباشر مع الأفراد الذين يعمل معهم أو يتأثر عمله بهم.

التفويض لتحمل العامل مسؤوليات أكثر و توافره على قدرة اكبر على توجيه العمل و اتخاذ القرارات المؤثرة في ذلك العمل.

فتح قنوات التغذية العكسية مما يتيح للعامل الفرصة لمعرفة نتائج أعماله و رد فعل الآخرين تجاهها.

7. **إعادة النظر في نظم الترقية و الحوافز و الأجور** من وقت لآخر من اجل تطويرها و ربطها بنظم التدريب و التنمية الإدارية.

8. تصميم الهدف:

هذا الأسلوب في إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة يتمثل في تحديد و وضع أهداف محددة للعمل، و هذه الأهداف هي التي تعمل على دفع و توجيه سلوك الأفراد لأداء العمل المطلوب و يتم تصميم العمل من طرف الرؤساء و العاملين.[1]

9. تحليل دور الفرد في المنظمة :

[1] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص 163

فمن خلال تحليل دور الفرد العامل يدرك و بوضوح مسؤولياته و مهامه و حدود سلطته و ما هو مطلوب عليه و ما يتوقعه الآخرين منه و ما يتوقعه هو من الآخرين.[1]

خلاصة

من خلال ماسبق التطرق اليه في هذا الفصل ،نستطيع أن نستخلص أن ضغوط العمل أصبحت ظاهرة تلازم معظم المنظمات المعاصرة ،وهذا ماجعل الباحثون يولون اهتماما متزايدا بها ، بحيث قدموا العديد من النماذج لتفسيرها وتحليلها ، اذ ركزت معظمها على أسباب ونتائج ضغوط العمل ،والتي تتلخص في اسباب خارجية ،شخصية وداخلية ناتجة من المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ، وكذا من عوامل داخلية أخرى (غموض الدور ، صراع الدور ، حجم العمل الموكل للعامل،...) ، وعادة ما تسبب ضغوط العمل أعراضا أو آثارا قد تكون سلبية أو ايجابية وعلى العامل والمنظمة ككل ، وفي كلتا الحالتين ينبغي ادارتها والتعامل معها بالأساليب والطرق التي من شأنها الحفاظ على استقرار العامل وسلوكه في المنظمة ، وكذا الحفاظ على صحته النفسية والبدنية بما يسمح له بالعطاء وأداء العمل بكفاءة وفعالية ، وهذا ماينعكس على أداء المنظمة ايجابيا.

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 390.

الفصل الثاني

أداء العاملين في المنظمة

تمهيد

يعتبر الأداء احد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله معظم الكتابات و الأبحاث و لو بشكل غير مباشر، كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ويعد المورد البشري أهم ثروة بالنسبة للمنظمة، حيث أصبح من المتفق عليه بين الممارسين و الباحثين وغيرهم من المهتمين لأن تحقيق فعالية الأداء في المنظمة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من امكانات و موارد مادية ، مالية، فنية، تنظيمية أو بشرية، إنما يتحدد أداء المنظمة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة و مواردها البشرية بصفة خاصة، فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقية فحسب، بل أصبح عامل أساسي و محدد لأداء المنظمة.

وبالتالي فالحديث عن الأداء الكلي للمنظمة يقودنا إلى الحديث بصورة خاصة عن أداء العنصر البشري الذي يعتبر السبيل إلى دعم و زيادة فعالية و كفاءة المنظمة، و جوهر الاهتمام بأداء العنصر البشري

هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، و من ثم تحديد فجوة الأداء، و تحليل و تحديد أسبابها، و سبل علاجها، و هو ما يعرف بعملية تقييم أداء العاملين.

يتأثر كل من أداء العاملين و تقييمه في المنظمة بجملة من المتغيرات، حيث بينت العديد من الدراسات و الأبحاث أن ضغوط العمل تعد العامل الأساسي في حدوث العديد من المشاكل التنظيمية، خاصة تلك المرتبطة بأداء العاملين في المنظمة و كذا تقييمه، و هذا ما عملنا على تحليله بالتفصيل في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين في المنظمة

لقد خضع مفهوم أداء العاملين في المنظمة كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، إلى تطورات عديدة انسجمت في جملتها مع التطورات التي أصابت الفكر الإداري و التنظيمي، و أصبحت النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه و يشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة المستويات الإدارية، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

1- تعريف أداء العاملين في المنظمة:

إن اصل كلمة أداء to perform أو[1] و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل من اللغة الإنجليزية، من الفعل و يعبر عن النتائج المحصلة[2] والقيم المدركة من طرف الزبائن .

كما ينظر إليه على انه: " قدرة المنظمة على تحسين النسبة : "3

تكاليف الوسائل اللازمة لتحقيق هذه القيم .

[1] Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, Paris, 1999, p 18.
[2] Petit Larousse illustré, librairie Larousse, Paris, 1984, p 747.
[3] Jacques Castelnau et autre, le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2001, p 77.

فهذه النسبة تعبر عن نسبة تحقيق المخرجات التي سطرتها المنظمة مقابل المدخلات التي تستعملها للحصول على هذه المخرجات.

أداء الفرد يعبر عن : " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."[1]

و يعرف كذلك بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" [2]

و يعرف كذلك بأنه: " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات و المهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية و نوعية محددة."[3]

كما يعرف على انه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين المساهمين و العمال."[4]من خلال مجمل التعاريف التي سبق ذكرها ، يمكننا استخلاص أهم النقاط المتعلقة بأداء العنصر البشري في المنظمة و هي كالأتي:

---

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

[3] العوالمة نائل، إنتاجية الموظف العام في الأردن، وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8 العدد3 ، 1993 ، ص 87

[4] Peter Drucker, l'avenir du management selon Drucker, édition village mondial , Paris , 1999, p73.

- الأداء هو امتزاج ثلاث عناصر أساسية هي الجهد المبذول من طرف الفرد، إدراك هذا الأخير لدوره الوظيفي و القدرات التي يتمتع بها.
- نتائج أداء الفرد لا تظهر دائما على شكل أرقام أو نسب و إنما قد تظهر أيضا على شكل سلوك يتبعه عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.
- أداء الفرد في المنظمة لا يتم القيام به بطريقة عشوائية و إنما وفق معايير كمية و نوعية محددة سلفا.
- يعبر أداء الفرد كذلك على قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء والذي يعتبر من الأهداف طويلة الأجل التي تطمح لها كل منظمة و كذا تحقيق التوازن بين المساهمين و العاملين في المنظمة.من خلال هذه التعاريف يمكن القول انه مهما اختلفت اتجاهات الباحثين و الكتاب في تحديد مفهوم أداء العاملين في المنظمة ، إلا أن معظمها تصب في اتجاه واحد و كلها يكمل الأخر ، و عليه يمكن صياغة التعريف التالي لمفهوم أداء العنصر البشري :

أداء العنصر البشري هو قيام العامل بمختلف الأعمال و المهام و الواجبات المكونة لوظيفته و الواجب عليه إتمامها تبعا لمواصفات و مقاييس كمية و نوعية محددة مسبقا و اعتمادا على عدة عوامل تساهم في هذا الإنجاز مثل الجهد المبذول من طرف العامل، قدراته، إدراكه لدوره في المنظمة،... وكل هذا من شانه المحافظة على استمرارية و بقاء المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

2 - عناصر أداء العاملين في المنظمة:

اختلف الباحثون و العلماء في تحديد مكونات أو عناصر أداء العامل في المنظمة، فمنهم من جعلها عنصرين و منهم من جعلها ثلاث عناصر و هذا ما سنشرحه في الآتي:

يؤكد بعض الكتاب أن أداء العامل في المنظمة هو المحدد الأساسي لكفاءة و فعالية المنظمة، إذ أن العامل باستخدامه لموارد المنظمة (مالية، فنية،...) و تنفيذه المراحل الضرورية لانجاز السلعة أو الخدمة يمكنه من التأثير على كيفية استخدام الموارد برشادة و تحقيق الأهداف المسطرة.

و لتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين: القدرة على الأداء و الرغبة في الأداء، كما هو موضح في العلاقة التالية:[1]

الرغبة. X مستوى أداء العامل = القدرة

أ – القدرة على الأداء:

فالقدرة تعرف على أنها امكانات الفرد على القيام بعمل ما[2]، تكتسب بالتعليم و التدريب و الخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و التدريب[3]، و بالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة و المهارة[4]، أي أن:

المهارة. X القدرة = المعرفة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد العامل تجاه شيء معين فمثلا العامل في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.

---

[1] على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 255.

[2] كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،1993 ، ص 110.

[3] على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، د س، ص 27.

[4] نفس المرجع، نفس المكان

– على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 255

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة و الإتقان التي يستطيع الفرد أن يؤدي العمل الموكل إليه[1]

و بالتالي فان المعرفة و المهارة عنصرين هامين في تحديد قدرة الفرد على إنجاز مهامه وأعماله في المنظمة، فالفرد قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لانجاز العمل، ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ذو أداء كفء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة و إتقان.

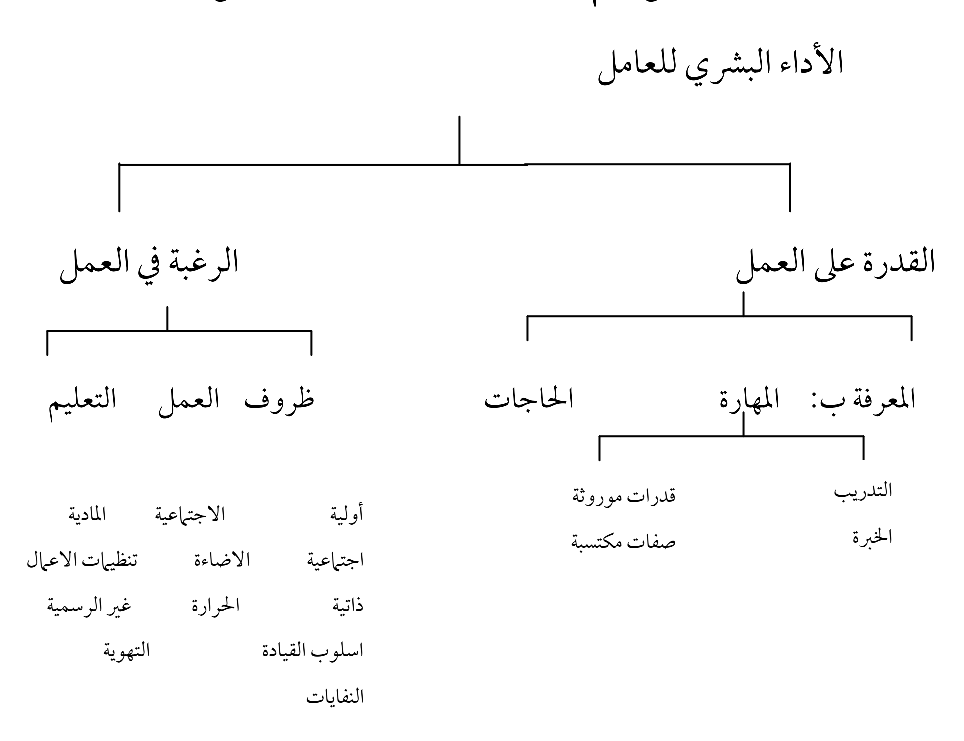
ب – الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، و تنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله، و في درجة المثابرة و الإتقان.

و تتأثر رغبة العامل في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العامل الاجتماعية و حاجات و رغبات الفرد، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

[1] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

الشكل رقم (15) : يبين محددات أداء العامل



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، د س، ص 39 بتصرف هناك ما جعل محددات أو عناصر أداء العامل في 3 عناصر هي:

يعبر أداء العامل عن تفاعل 3 عناصر أساسية يمكن حصرها في[1]: الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي كما يلي:

– محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

– راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216.

*هناك من الباحثين من يعتبر أداء العامل محدد من قدراته، إدراكه للدور الوظيفي و دافعيته للعمل أي يعبرون عن الجهد المبذول بالدافعية و الذي سوف نقدمه لاحقا.Porter et Lawrer للأداء لتحديد محددات الرضا الوظيفي و أداء الفرد و هذا ما نجده في نموذج

إدراك الدور الوظيفي Xالقدرات* X أداء العامل = الجهد المبذول

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل وكذا درجة دافعيته لذلك، و هذا الجهد حسب تحدده قيمة المكافآت و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة Porter أخرى الجهد و الدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف الفرد جهده للحصول على مزيد من المكافآت بمقدار ما ينعكس ذلك على دافعيته للعمل[1] ، أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الفرد و خبراته السابقة، فالقدرات سبق تعريفها ، أما الخبرة فهي مجموع التراكمات و التجارب الموجودة في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

فالخبرة تزيد من دراية الفرد لأبعاد وظيفته، و كلما زادت خبرته العملية كلما زادت قدرته على الأداء.

و تعد الخبرة مهمة في أداء العامل للأسباب التالية[2]:

- أن الخبرة تخفض من التكلفة و الوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.
- أن الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.
- أن الخبرة تعمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

ج – إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

---

[1] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1983، ص65.

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)،مرجع سبق ذكره، ص 111.

يتمثل العنصر الثالث في إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي تصوراته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.[1]

ولهذا يعتبرالأداء البشري التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة و إنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين ، أي أن اثر التغيير في احد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد ، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة اكبر بالنسبة للعامل الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع العامل الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للعاملين و هكذا...

فلتحقيق مستوى مرض من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الساخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة، فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، و هناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا العامل منخفضا كذلك.[2]

المطلب الثاني: أداء العاملين و المفاهيم الأخرى:

[1]– احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص60 و محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص230
راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

إن مفهوم أداء العاملين في المنظمة عادة ما يرتبط مع بعض المفاهيم أو المصطلحات القريبة جدا منه، و لعل من أهمها: الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

1 – الفعالية:

لقد اجمع معظم الباحثين و المفكرين على إعطاء تعاريف متشابهة للفعالية؛فتعرف على أنها: " تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة ، و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة ، و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها."[1]

كما تعرف ببساطة بأنها: " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. "[2]

وبالتالي فهي النسبة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعة مسبقا، فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة.

من هذه التعاريف يتبين لنا أن الفعالية تهتم بتحقيق الأهداف و النتائج بغض النظر عن المجهودات أو الموارد المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج، فمثلا إذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، و إذا أنتج العامل عدد من الوحدات المطلوبة منه في الوقت المناسب كان أداؤه فعالا.

---

[1] احمد نور، مباديء محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ،1999 ، ص 59.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26.

2 – الكفاءة:

تعني الكفاءة: " الحصول على اكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام اقل كمية أو اقل تكلفة (الموارد و الوسائل المتاحة)"[1]

بمعنى الحصول على ما هو كثير مقابل ما هو اقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، و المخرجات في حدودها القصوى.

فمفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، فكلما كانت المدخلات اقل و كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء أي أداء كفء.

و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

كما تعرف كذلك بأنها : " القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أي الوصول إلى الاعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، أو تحقيق اكبر ربح مقابل تكلفة معطاة."[2]

---

[1] Michel Garvais, Contrôle de gestion, édition economica, Paris, 1994, p 14.
[2] Henry Mintzberg, le management au cœur des organisations, édition d'organisation, Paris, 1998, p 480.

فمفهوم الكفاءة يمثل بالنسبة للمنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد(بشرية، مادية، مالية...) هذه الأخيرة التي عادة ما تشكل مشكلة أساسية للمنظمة ذلك لان: المنظمة في كثير من الأحيان تعاني من سوء توزيع الموارد وفق الخطط و الأهداف المسطرة، وكذلك عدم الاستغلال الامثل للموارد بحيث تتمكن المنظمة من استخدام أقصى الطاقات المتاحة لديها مما يجعلها تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء نشاطها.[1]

3 – المقارنة بين الكفاءة و الفعالية:

ترتبط الكفاءة و الفعالية ارتباطا عضويا يجعل من احدهما يعتمد على الأخر، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا حققت كمية أو نسبة معينة من المخرجات باستخدام اقل كمية من المدخلات، لكن مع هذا لن تكون فعالة إلا إذا حققت النتائج أو الأهداف المسطرة سابقا .

من هنا يظهر لنا أن المنظمة تستطيع أن تكون ذات كفاءة و فعالة في نفس الوقت إذا استخدمت مدخلاتها استخداما رشيدا و حققت أهدافها التي كانت تطمح إليها، لكنها إذا كانت فعالة فلا تكون بالضرورة ذات كفاءة أي يمكنها تحقيق الأهداف المسطرة لكن بتبذير مواردها أو مدخلاتها(بدون كفاءة)

من هنا يظهر لنا أن: الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمن الكفاءة[2]

فالكفاءة شرطا ضروريا لتحقيق الفعالية لكنها ليست شرطا كافيا لذلك.

---

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

[2] Michel Kalika, structures d'entreprises : réalité, déterminants, performances, édition economica, Paris, 1995, p329.

يظهر الجدول الموالي الفرق بين الكفاءة و الفعالية:

الجدول رقم (02): يبين المقارنة بين الفعالية و الكفاءة

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المواد الأولية، المعلومات...
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:تسيير، جامعة الجزائر، 2005،ص 170.

فمن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الكفاءة تهتم أساسا بكيفية الوصول إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة اعتمادا على معالجة الموارد المتاحة، هذه الأخيرة تقاس بعدة معايير مثل: العمل، المعلومات...

في حين الفعالية تهتم أساسا بالأهداف المراد تحقيقها، وذلك بمعالجة نسبة النتائج المتوصل إليها انطلاقا من عدة معايير مثل: الأرباح، العوائد، رقم الأعمال...و بماان المدخلات هي عنصر ضروري للحصول على المخرجات، فان الاستخدام الرشيد لها يساهم في تحقيق النتائج و الأهداف و بالتالي الكفاءة عنصر هام في الفعالية.

4 – علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية:

إن الحديث عن إنجازات المنظمة كثيرا ما يعبر عنه بالكفاءة و الفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف(الفعالية) و إما الرشد في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف(الكفاءة).

و من هذا المنظور يربط اغلب الباحثين أداء العاملين في المنظمة بمدى بلوغ هذه الأخيرة لأهدافهامن جهة و مدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية[1] من جهة أخرى، وبالتالي فالأداء يرتبط بالكفاءة و الفعالية في آن واحد.

حيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بالأداء العالي إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة مع مثيلاتها، و لا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون تحقيق الأهداف المسطرة و يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:[2]

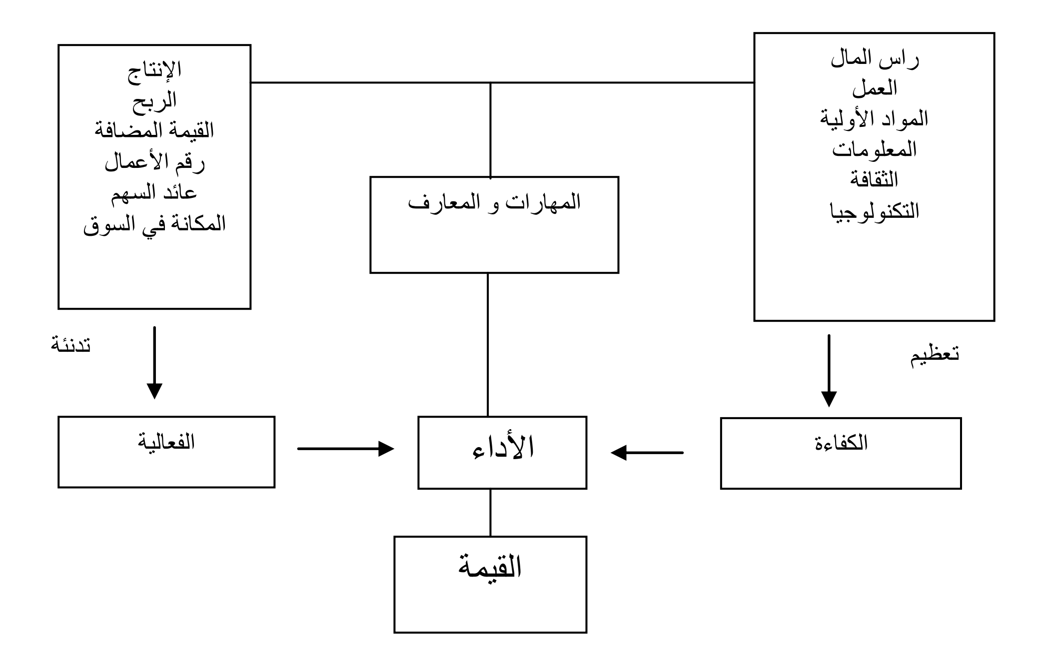
الفعالية x أداء العاملين = الكفاءة

و يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء: مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و ورقلة، 2005، ص 486.[1] الحكومات ، جامعة

[2]عايدة خطاب، العولمة و إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 2001، ص 434.

شكل رقم(16) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الغداء بين الفعالية و الكفاءة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01، جامعة محمد خيضر ،جامعة باتنة، 2001، ص 88.

5 – الإنتاجية:

يرجع ظهور مصطلح الإنتاجية إلى عام 1766[1]، و تعتبر من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء و المصطلحات الأخرى(الكفاءة و الفعالية)، حيث يرى بعض الكتاب و الباحثون أن مفهوم الإنتاجية فيه الكثير من اللبس و الغموض[2]،

[1] هشام بوريش، أسس استخدام مؤشرات الإنتاجية في قياس اداء الموانى الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 20، عنابة، 2007، ص 86.

[2] منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

فهناك من يستخدمها كبديل للكفاءة، وهناك من يستخدمها كبديل للأداء و رغم أنها تستخدم في كافة المنظمات سواء كانت إنتاجية* هناك من يستخدمها كبديل للإنتاج أو خدمية.

فهناك من يعرفها على أنها: " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة و بين النتائج المتحققة من تلك العملية(المخرجات)"[1]

النتائج(المخرجات)

و يمكن التعبير عنها بالنسبة التالية: الإنتاجية = ————————

الموارد (المدخلات)

و بالتالي فهذا التعريف يبين أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات و المخرجات المنتظرة من عملية إنتاجية، فكلما ارتفعت هذه النسبة(الإنتاجية) كلما ارتفعت نسبة المخرجات مقارنة مع المدخلات

و يمكن أن تتحقق الزيادة في الإنتاجية من خلال:

- زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات المستخدمة.
- زيادة قيمة المخرجات مع زيادة قيمة المدخلات بنسبة اقل.
- ثبات قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات المستخدمة.

*الإنتاج هو مجموعة من المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي يتم من خلالها تحويل المواد الإنتاجية من شكل لآخر عن طريق موارد بشرية، آلات، أجهزة، ...

[1]علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1994، ص 20.

- انخفاض قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات المستخدمة.

- زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات.

وهناك من يستخدم عبارة الكفاية الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية بدلا من الإنتاجية، فالكفاءة الإنتاجية تعني: درجة المثالية التي تستخدم بها الموارد في العملية الإنتاجية." فهي تقارن المخرجات الفعلية المتحققة و بين المخرجات المتوقعة التي كان يجب الحصول عليها من استخدام حجم معين من تلك المواد"[1]

كما تعرف كذلك على أنها: إمكانية الوصول إلى أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية (العمل، المواد الأولية، راس المال، الخبرة التنظيمية و الإدارية)[2]

المخرجات الفعلية (من حجم معين من الموارد)

أي الكفاءة الإنتاجية = ————————————————

المخرجات المتوقعة(من حجم معين من الموارد)

فهذا المفهوم يتضمن الكفاءة و الفعالية معا، فالفعالية تظهر من خلال مقارنة المخرجات الفعلية مع المتوقعة، أما الكفاءة فتظهر من خلال الاستخدام الامثل للموارد للحصول على هذه المخرجات المتوقعة، و هذا ما يؤكده أيضا بعض الكتاب حيث أن : " الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد، و عناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف"[3]

6 – العلاقة بين الإنتاجية و الأداء:

---

[1] كامل محمد المغربي، إدارة الإنتاج و التنظيم الصناعي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 114.

على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[3] Michel Garvais, op. cit. , p 15.

بمان الفعالية و الكفاءة عنصران هامان في الأداء ، و بمان الإنتاجية ترتبط ارتباطا وثيقا بهذان العنصران، فإنها تعد أيضا عنصرا مهما للحكم على الأداء و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(17): العلاقة بين الإنتاجية، الكفاءة و الفعالية

مرتفعة

مرتفعة

الفعالية

الكفاءة

إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام امثل الموارد.	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد.
إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استخدام امثل للموارد.	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد.

منخفضة مرتفعة منخفضة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

من خلال المصفوفة أعلاه، نلاحظ أن طبيعة الإنتاجية تتحدد وفقا للفعالية والكفاءة، فقد تكون منخفضة و هذا بانخفاض كلا من الفعالية و الكفاءة، و قد تكون متوسطة وهذا بارتفاع احد العنصرين و انخفاض العنصر الآخر، و قد تكون مرتفعة و هذا بارتفاع العنصرين معا و هذا أفضل مستوى لإظهار كفاءة و

فعالية المنظمة، أي أن هذه الأخيرة حققت الأهداف التي كانت تطمح إليها بالاستخدام الرشيد لمواردها.

من خلال ما تطرقنا اليه لمختلف المفاهيم ذات الصلة بأداء العاملين و من ثمة الأداء الكلي للمنظمة، نلاحظ أن هذه المفاهيم تعكس زوايا مختلفة تنصب كلها في مفهوم واحد، فإذا نظرنا من زاوية إنجاز المهام و الأعمال على الوجه المطلوب، فان ذلك يشير إلى أداء العامل، و إذا نظرنا من زاوية مدى تحقيق الأهداف المسطرة فان ذلك يشير إلى الفعالية، أما إذا نظرنا من زاوية الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد من اجل إنجاز المهام و الأعمال فان ذلك يشير إلى الكفاءة، و إذا نظرنا من زاوية تحقيق الأهداف المسطرة نظرا للموارد المتاحة، فان ذلك يشير إلى الإنتاجية، و كل زاوية من هذه الزوايا تعتبر عنصرا هاما في إتمام أداء العمل بأكمل وجه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين و مشاكل تقييمه.

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية خاضعة لتحكم المنظمة نسبيا ، و عوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المنظمة بل مرتبطة بالمحيط الخارجي، و سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي تؤثر على أداء العاملين و تجعله ايجابيا في بعض الأحيان و سلبيا في البعض الأخر، و ذلك بناءا على مدى تأثر الأفراد بتلك العوامل.

1 - العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين:

تتمثل هذه العوامل في مجموعة المتغيرات و القيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي تنتمي إلى المحيط الخارجي و الذي له تأثير كبير على أداء العاملين و التي يمكن حصرها في :

ـ عوامل اقتصادية:

تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المنظمة، الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية أو تدهور الأسعار، النظام البنكي و السياسات المالية، ارتفاع الطلب الخارجي، ندرة أو وفرة المواد الأولية، شدة المنافسة،... و بالتالي فالظروف الاقتصادية قد تتيح عناصر ايجابية تستفيد منها المنظمة، فمثلا حالة تلك المنظمات التي تركز نشاطها على التصدير و بالتالي تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

ـ عوامل اجتماعية واقتصادية:

حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء لها اثر مباشر على سلوكه في المنظمة و كذا في كيفية إنجازه لأعماله، فهو نتاج التكوين الثقافي الذي تلقاه من مجتمعه و الذي من شانه أن يجعل العامل يتمتع بمستوى علمي يمكنه من معرفة مدى التطابق مع متطلبات الوظيفة و إنجاز المهام، و من العوامل الاجتماعية أيضا – والتي تؤثر على الأداء – العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين و كذا علاقة المنظمة مع مختلف مجموعات و شرائح المجتمع وهذا حسب فئات العمر، النمو الديموغرافي، ... و التي من شانها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال منتوج جديد أو استهداف حصة في السوق.

- عوامل تكنولوجية:

و تتمثل في مجموع التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع و/ آو خدمة، اختراع آلات جديدة من شانها تخفيض التكاليف و الوقت و الجهد...

- عوامل سياسية و قانونية:

تتمثل عموما في الوضعية السياسية للدولة(استقرار سياسي أو حرب)، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، السياسات...كل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المنظمة لتحسين و تطوير أدائها و تضمن لها البقاء و النجاح و الاستمرار أو مخاطر و تهديدات تفرض على المنظمة التأقلم معها للتخفيف من حدتها و إلا فإنها ستفشل و تتلاشى و تضمحل.

2 - العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين:

إن تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، و هذا لترابط هذه العوامل فيما بينها و كذا مع * عوامل خارجية يصعب التحكم فيها، و من العوامل الداخلية المؤثرة على اداء العاملين:

- الهيكل التنظيمي:

فالهيكل التنظيمي –كما قلنا سابقا – يعبر عم مجموعة الطرق التي تقسم فيها المنظمة أفرادها العاملين في مهمات مختلفة ثم التنسيق بينها ، فالهيكل التنظيمي هو بمثابة خريطة تصف كيفية توزيع المهام و المسؤوليات[1]

[1] خليل محمد حسين الشماع، مبادىء الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002، ص 162.

فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة و التغييرات المتزامنة مع التطورات الحاصلة داخل و خارج المنظمة و الذي يتميز بنظام فعال للاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية ، يسمح بتحقيق الأهداف المرسوم من اجلها، و يؤثر كثيرا على مستويات الأداء و بلوغ الأهداف المرجوة، كما انه يؤثر بصورة سلبية على أداء العاملين في حالة تداخل السلطات بين المديرين و المسؤولين، لان هذا من شانه خلط المهام الموكلة لكل سلطة أو مسؤول و كذا في حالة سوء حركة المعلومات بين المستويات التنظيمية.

- بيئة العمل الداخلية:

حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة و إمكانية التعلم الأسرع و الأفضل داخل المنظمة، بينما تؤدي المنظمة ذات البيئة الرديئة إلى خفض مستويات أداء العاملين و تدنيها مقارنة بالمعدلات الطبيعية للأداء.

- غياب الأهداف المحددة والخطة الاستراتيجية للمنظمة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط تفصيلية للأعمال و معدلات إنتاج محددة، و مواصفات خدمة معينة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب عامليها على معدلات إنجازهم و بالتالي يصبح العامل ذو الأداء العالي و العامل ذو الأداء المتوسط أو المنخفض في نفس المستوى.

و كذلك فكرة المدرسة البيروقراطية في الإدارة و فكرة مدرسة Frederik Taylor وHenry Fayol مع ظهور فكر الإدارة العلمية مع المراحل الإدارية، اعتبر الأجر و العلاوات و الترقية و ظروف العمل المناسبة المحرك الأساسي لأداء الأفراد، حيث نظر إلى الإنسان كانسان اقتصادي و بعدها أضيفت عناصر أخرى تؤثر هي الأخرى على أداء الأفراد مثل القيادة، الإثراء الوظيفي،...

- طبيعة العمل الذي يقوم به العامل:

فالأداء يتطلب معرفة العامل و إلمامه بطبيعة عمله، و ما هو مطلوب منه و ما هو مطلوب إنجازه ضمن الفترة المحددة حتى يتمكن من القيام به، فكلما زادت درجة التوافق بين العامل و العمل الذي يؤديه، كلما زادت دافعيته للإنجاز الأفضل وبالتالي رفع مستوى أدائه.

- النمط القيادي السائد في المنظمة:

في بداية الثلاثينات و مع تجارب مصانع هوثورن، ظهر اتجاه جديد بخصوص المؤثرات على اداء العاملين متمثلا في القيادة التي تهتم بعامليها ومعنوياتهم.[1]

ولقد وجدت العديد من الأبحاث و الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات أخرى مثل الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالمهارات، الاهتمام بأداء الأفراد و إنتاجيتهم[2]، الاهتمام بالهيكل التنظيمي، و اختلفت نتائج هذه الدراسات، فمنهم من وجد أن القائد الذي يهتم بالعاملين و ليس باعتبارهم وسيلة لتحقيق الإنتاج، فانه يدعمهم و يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و يساندهم اجتماعيا و يعاملهم كزملاء و ليس كمرؤوسين ، فهذا من شانه إشعار العاملين بالتقدير و الاحترام و هذا يبعث فيهم الحرص على الأداء الجيد و المرتفع.

---

[1] حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص 163.
[2] للمزيد من التفاصيل، انظر نفس المرجع، ص ص 245 – 250.

أما القائد الذي يهتم بالإنتاج فقط، فهو يعتبر العاملين وسيلة لتحقيق أرقام الإنتاج و بالتالي من اجل تحقيق هذا الهدف فانه يصدر تعليمات و أوامر صارمة لا تقبل النقاش، و يقوم برقابة دقيقة على العاملين ، يهتم بالنواحي الفنية للعمل و يهمل العلاقات الإنسانية ،و كل هذا يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين، زيادة دوران العمل، زيادة نسبة الغياب، و كل هذا يؤثر مباشرو وسلبا على مستويات الأداء.

- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

إن ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو انعدامها من العوامل المساهمة في خلق فجوة بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات التنظيمية الأخرى، و هذا ما يزيد من شعور العاملين بضعف و قلة المسؤولية عن الأعمال التي ينجزونها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء لديهم.

- نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين:

إن نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين تنعكس مباشرة على مستويات أدائهم، و لهذا فان إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى البشرية فحسب، بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين و ذلك عبر البرامج التدريبية الخاصة و احتياجاتهم.

- نظام الحوافز غير السليم:

يعرف التحفيز ببساطة بأنه قوة أو طاقة داخلية تساهم في خلق دافع لتوجيه العامل و دفعه إلى تعديل سلوكه من اجل تحقيق هدف معين.[1]

[1] Alain –Michel Chawel, op. cit. , p 135.

كما يعرف كذلك بأنه مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك العاملين، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم و أدائهم كما و نوعا، مما يؤدي إلى زيادة الخدمات المقدمة أو الإنتاج و رفع الروح المعنوية عند العاملين و تحقيق و إشباع حاجاتهم.

و تعتبر الحوافز من أهم العوامل و الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه إعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمة.[1]

وتختلف أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات من منظمة لأخرى، حسب الإمكانيات المتاحة لديها و كذلك في ضوء نظرتها للدافعية و أهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه.[2] بالتاي فالحوافز تلعب دورا هاما و مؤثرا على مستوى أداء العاملين، فزيادتها بصفة عادلة تشجع العاملين على بذل جهد اكبر من اجل إنجاز الأعمال و المهام ، و نقصها أو تقليصها أو حرمان العامل منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على العامل و أدائه و أداء المنظمة ككل.

- الصراع التنظيمي:

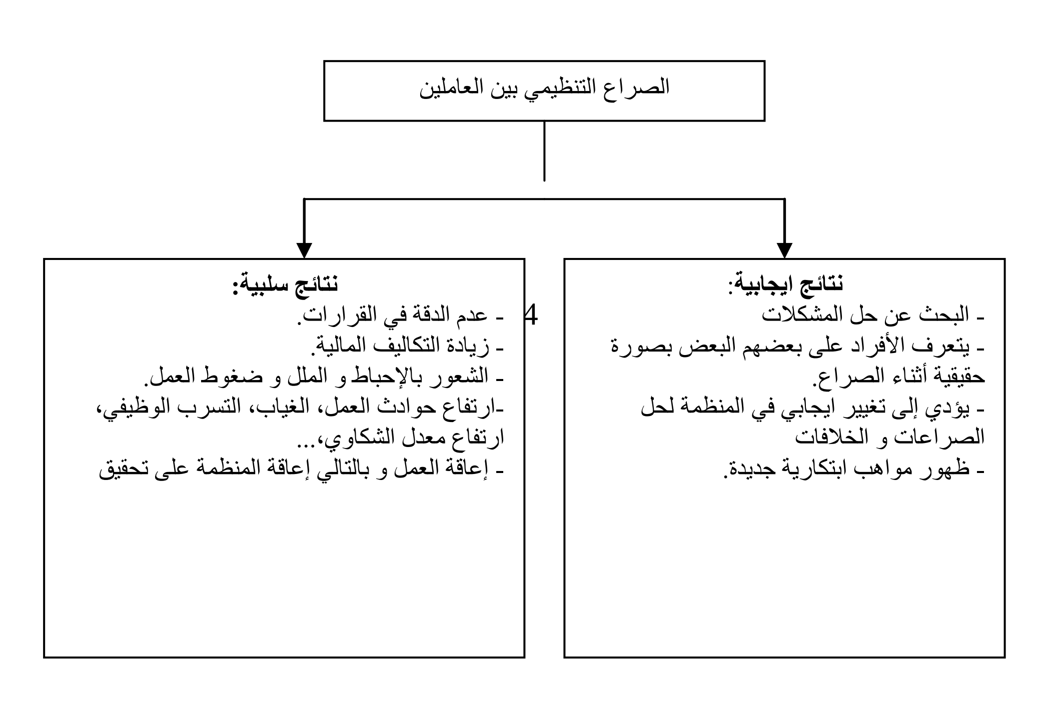
باعتبار المنظمة تتكون من أفراد، من أهم مميزاتهم الطبيعية و الفطرية تحقيق ميولاتهم، رغباتهم، أهدافهم و تطلعاتهم، بالتالي هذا ما ينشيء بينهم تفاعلات

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره،ص 405.

[2] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 186.

قائمة بينهم و بين أجزاء التنظيم الأخرى، هذه التفاعلات تفرض وتحتم وجود صراع تنظيمي ،و الذي يولد النتائج الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم(18): : علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين



المصدر: من إعداد المؤلفين.

إذن فالصراع التنظيمي قد يكون سلبي و قد يكون ايجابي، و في اغلب الأحيان يؤثر سلبا على العاملين و المنظمة على حد سواء، و الذي تظهر نتائجه على أهداف المنظمة و أداء العاملين بها مثل: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، الغياب و التسرب الوظيفي، ارتفاع حوادث العمل و معدل الشكاوي، ارتفاع حدة الصراع بين الزملاء و المشرفين و أقسام الإدارات،الشعور بضغوط العمل،...و هذا كله يؤدي إلى تدني و انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين.

المطلب الرابع: القيم التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين:

إن دراسة العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، و ترجع هذه الأهمية في حد ذاتها إلى أهمية العمل و أثره البالغ في حياة الأفراد، كما أن له اثر بالغ في استمرار و بقاء المنظمة و كذا في نفسية العامل إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله و مجتمعه.[1]

ودراسة العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين بها تقتضي في حد ذاتها دراسة مختلف القيم التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين سواء سلبا أو إيجابا و كذا على سلوكهم

1 - الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة:

تتعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق اغلب الباحثين و المختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:" مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي ، و التي أثبتت فعاليتها، و منه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس عند مواجهة المشاكل."[2]

[1] عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية، متوفر على الموقع: http : www.actulty.ksu.edu.sa

Jean-Luc Charson, Sabine Sépari, op. cit. , p 243 .

وهي:" نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، و تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى."[1]

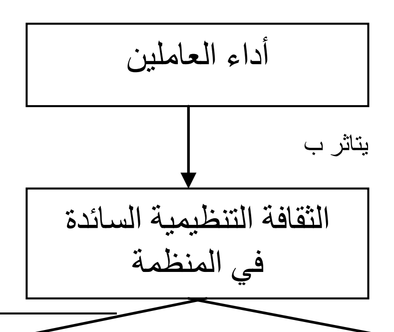
فهذا التعريف يضيف نقطة أساسية هي أن ثقافة المنظمة هي ثقافة خاصة أي لكل منظمة ثقافة تتميز بها عن مثيلاتها.

كما تعرف كذلك بأنها:"منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء، و الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم."[2]

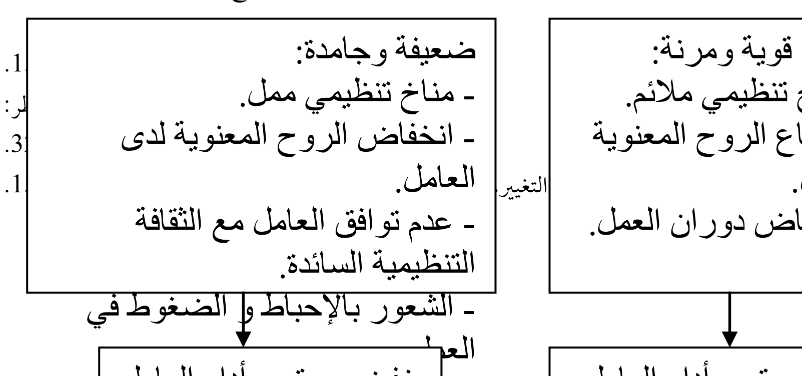
تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات أداء العاملين بمعدلات : * متباينة، و ذلك حسب أنواع الثقافات السائدة

يمكن توضيح هذا التأثير في الشكل الموالي:

شكل رقم (19): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.



[1] ماجدة العطية، سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2003، ص 326.



المصدر: من إعداد المؤلفين.

أ - تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء العاملين:[1]

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات اداء العاملين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي و الجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات و تبادل

[1] زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية، 2008، ص ص 61 – 62 بتصرف.

المعلومات و إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك العاملين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذا التقليل من ميل العاملين لترك المنظمة[1]، و هذا من شانه تحسين و تطوير الأداء الكلي للمنظمة.

ب – تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء العاملين:[2]

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الأفراد في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله و مهامه في المنظمة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد و تصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي و أفكار العاملين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، و مقاومة التغيير الايجابي و انخفاض أداء العاملين.

2 – الرضا الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين في المنظمة:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي خاصة و انه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع

[1] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 329.

[2] زياد سعيد الخليفة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

بمجموعة من المشاعر- والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل فيها- لها تأثير على أدائه.

ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه: " المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملاءمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و اولويات الفرد لهذه الوظائف."[1]

ويعرف بأنه: " مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه و من بيئة العمل الداخلية و الخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته."[2]

و يحقق العمل هذا الإشباع عادة ب: الأجر، ظروف العمل، مجموعات العمل، المنافع المادية، الترقية، الإشراف، العمل نفسه، بالاعتراف و التقدير من الآخرين،...

أ ـ علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين :

لقد كانت العلاقة بين أداء العاملين و الرضا الوظيفي محور العديد من الدراسات و التي تضاربت في النتائج المتحصل عنها، و لكن مجملها خلصت إلى وجود ثلاث اتجاهات أساسية:

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 219.

الاتجاه الأول : يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين و العكس صحيح.

الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

الاتجاه الثالث: يدعي انه لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين و رضاهم عن العمل(الرضا الوظيفي).

و يمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة في الشكل التالي:

شكل رقم(20) : نموذج يحدد اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

		مستوى الرضا الوظيفي	
		مرتفع	منخفض
مستوى اداء العامل	مرتفع	الأداء ↑ الرضا ↑ 1- الشعور بالتوازن و التفوق	الأداء ↑ الرضا ↓ 2- الشعور بالأمل في التغيير
	منخفض	الرضا ↑ الغداء ↓ 3 – الشعور بالمجاملة على حساب العمل	الرضا ↓ الأداء ↓ الاداء 4 – الشعور بالإحباط و الإهمال و الكسل.

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 202.

أ – 1 الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين و العكس:

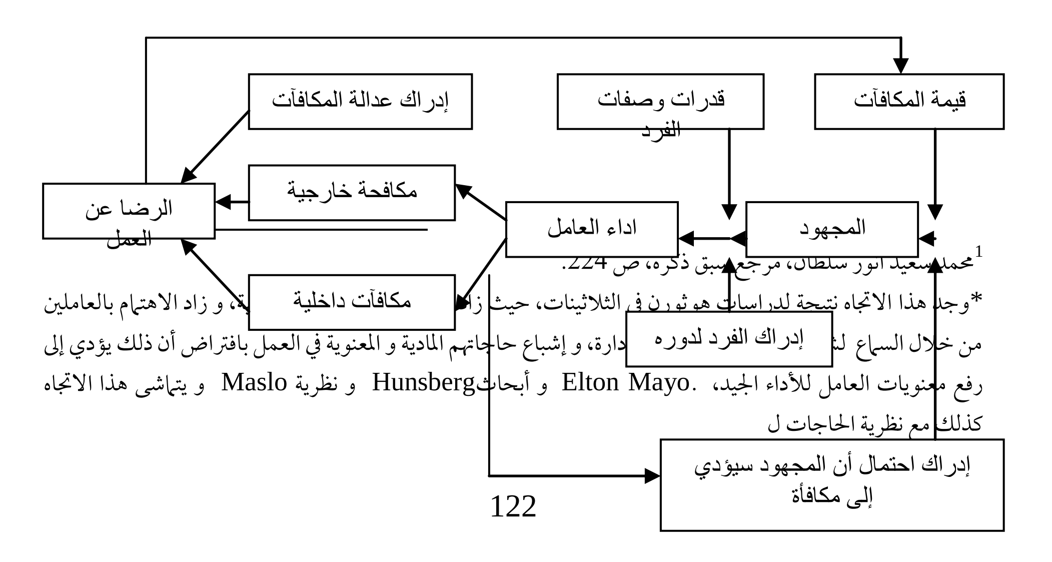
يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل ، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له و يقوم على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، وترتفع معنوياته و اتجاهاته و امتناناته لوظيفته و منظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداؤه[1]، و هذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

والعكس صحيح، أي أن:الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه و تقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أداؤه[2] ، و هذا ما يشير إليه المربع الرابع من الشكل السابق.

أ – 2 ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل و العكس:

خير Porter et Lawrer هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث و الدراسات التي أيدته،و لعل نموذج مثال على ذلك:

شكل رقم(21): علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين في المنظمة.



[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

*وجد هذا الاتجاه نتيجة لدراسات هوثورن في الثلاثينات، حيث زا... ، و زاد الاهتمام بالعاملين من خلال السماع لش... دارة، و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية في العمل بافتراض أن ذلك يؤدي إلى رفع معنويات العامل للأداء الجيد، .Elton Mayo و أبحاث Hunsberg و نظرية Maslo و يتماشى هذا الاتجاه كذلك مع نظرية الحاجات ل

المصدر: حامد احمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، ط6، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 228

يعتبر هذا الاتجاه أن أداء العاملين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع(عكس الاتجاه الأول)، و تتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي(الأجر، الترقية...) مرتبط بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء ، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية و التي بدورها تحقق رضا العامل عن أدائه[1]

وبالتالي، فالأداء هو المتسبب في الرضا و هذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل رقم (21).

أما عند تحقيق الفرد لمستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة و بالتالي تكون اشباعات العامل قليلة و رضا منخفض، و هذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

[1] حامد احمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص 227.

أ – 3 لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين و رضاهم الوظيفي.

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين موجودة فعلا و لكن تغير احد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الأخر. فهي علاقة بين تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص العامل، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية[1].

فيمكن أن يكون العامل في درجة عالية من الرضا، و لكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه و هذا ما يشير إليه المربع الثاني من الشكل رقم (21)، و أحيانا يزيد أداء العامل باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة و بذلك يكون أداؤه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن العامل نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته و رغباته في العمل فانه يحاول سد هذا المشكل و معالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات و الحاجات و من ثمة الرضا عن العمل[2]، و هذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل نفسه

3 – تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين:

---

[1] نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره، ص 204

[2] محمد أنور سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 226 – 227.

*أكد الكثير من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي عند العاملين اليابانيين.

في المنظمة عن:" حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها* يعبر الولاء التنظيمي و رغبته بالمحافظة على عضويته ، فالولاء العالي للمنظمة يعنى التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المنظمة."[1]

لقد لاق الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من الباحثين و الدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء العاملين ، إلى جانب الآثار الايجابية مثل الإخلاص في العمل و الأداء العالي و الجيد.[2]

فمن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات و الرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، و يسعون لان يكونوا مقدرين ومحبوبين، أنهم ينتمون لجماعة و يسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، - فالمنظمة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها ، لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالعاملون يبحثون على منظمة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات- مما يزيد من ولائهم التنظيمي و يدفعهم إلى مزيد من العمل، فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم و حماسهم للعمل و التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.[3]

---

[1] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

عبيد بن عبد الله العمري، مرجع سبق ذكره متوفر على نفس الموقع .

[3] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسياته و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 134.

ويعد الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا لكثير من المنظمات، ذلك أن اغلب المنظمات التي يتميز عاملوها

بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية[1]، فالفرد الذي لديه مستوى عال من الشعور بالولاء لمنظمته دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل قصارى جهده لبقاء منظمته في مستوى عال من الرقي والازدهار، كما انه يسعى دائما لتحقيق أهداف منظمته ،بالإضافة إلى انه يكون لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظمته و السير عليها و عدم الخروج عن القواعد الموضوعة.

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين يرتبط ارتباطا ايجابيا مع:[2]

ـ طبيعة ثقافة المنظمة السائدة:

فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد و ولائهم لمنظمتهم، و هذا ما يخلق التحفيز و ينمي الدافعية للأداء، أي أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاءا لها.

– تقييم أداء العامل بصفة عادلة:

---

[1] عبيد بن عبد الله العمري، مرجع سبق ذكره على نفس الموقع.

[2] – نفس المرجع السابق.

– عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء: مفهوما و قياسا، مرجع سبق ذكره، ص 283 بتصرف.

http : www.hrdiscussion.com– وائل محمد جبريل، تقييم اداء العاملين، المقال متوفر على الموقع:

حيث تؤكد نتائج دراسة أجريت للكشف عن العلاقة بين عمر العامل و ولائه لمنظمته التي يعمل فيها أن العاملين من كبار السن أكثر ولاءا من* نظائرهم صغار السن

فبالرغم من أن العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من انشداده و ولائه لمنظمته وعمله بشكل اكبر.

- الرضا الوظيفي للعامل:

فكلما كان العامل أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاءا لمنظمته و العكس صحيح.

: حيث كلما تقدم الأفراد في العمر كانوا أكثر واقعية و قناعة* **- بعض العوامل الشخصية:** مثل العمر من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمة أخرى.

- سنوات الخدمة:

فعندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته اكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية و المكافآت المادية و المعنوية، و ازدياد الاهتمام و التقدير الشخصي، كما يتفاعل الفرد اجتماعيا و يكون العديد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة و بذلك يزيد ارتباطه و ولاءه للمنظمة.

- الراتب الشهري:

فكلما اشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها لأنها مصدر رئيسي لإشباع حاجاته و ذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه شهريا.

نستخلص مما سبق أن أداء العامل مازال و يبقى يحتل مكانة هامة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي الذي يعكس مدى كفاءة و فعالية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما تعتبر القيم التنظيمية مثل الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي إلى جانب بعض العوامل المتواجدة في البيئة الداخلية و الخارجية من المتغيرات التي نالت حظا وافرا من الاهتمام من قبل العلماء ، و ذلك لما لها من علاقة وطيدة مع أداء العاملين الذي يعد مطلبا هاما تسعى إليه كل منظمة

هذه العلاقة التي تترك إما آثارا ايجابية و أما آثارا سلبية ينبغي معالجة هذه الأخيرة جيدا لمعرفة الخلل الرئيسي و من ثمة إيجاد الحلول المناسبة، ومن بين الطرق التي تمكن المنظمة من متابعة أداء العاملين هي عملية تقييم هذا الأخير.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين في المنظمة

تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق كفاءة أداء العاملين و درجة عالية من الفعالية في تحقيق أهدافها.

وتعتمد في ذلك على سياسات عديدة مثل الاختيار و التعيين، الأجور ، الحوافز وإعداد فئة من الرؤساء والوسائل للقيام بذلك ، لكن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، لذا تظهر ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين و هذا لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد تناول العديد من الكتاب مفهوم تقييم أداء العاملين بطرق مختلفة و متباينة، فقد تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح و محدد لهذا المفهوم و لهذه العملية الإدارية.

أو تخمين و تقدير الكفاءة أو قياس فعالية الأداء* و هناك من يسمي تقييم ادء العاملين بتقويم الأداء أو قياس الكفاءة ، ولكن المصطلح الشائع في اللغة العربية هو تقييم الأداء أو تقييم أداء العاملين، لهذا سنعتمد في دراستنا هذه على هذا المصطلح.

1 ـ تعريف تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم الأداء على انه: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفذ العملية فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا و في أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و / أو جهوده و/ أو سلوكه."[1]

و يعرف كذلك بأنه: " طريقة منظمة لتقدير أداء العامل وقدرته وقدراته الكامنة على التطور (المهني والوظيفي) حيث يساعد هذا الإشراف المستمر والتقييم الدوري لأداء العاملين على المحافظة على سياسات الترقي والترفيع إلى المناصب العليا و إعادة التدريب."[2]

[1] سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 378.
[2] إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 62.

و يعرف كذلك بأنه: " عملية قياس و تقييم فعالية الأداء، و يستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف في الأفراد و الجماعات و المنظمات، زيادة على ذلك يمكن آن تصلح تقييمات الأداء كالأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير و لإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و تصميم الوظائف."[1]

ويعرف بأنه: " عبارة عن تقدير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا، حيث يركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه. "[2]

كما يعرف كذلك بأنه: " تقدير كفاءة العاملين لعملهم و مسلكهم فيه، و انه نظام رسمي مصمم من اجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترة زمنية محددة و معروفة."[3]

من مجمل التعاريف السابقة يمكننا استخلاص خصائص هامة في عملية تقييم أداء العاملين:

---

[1] سيزلاقي اندرودي، مرجع سبق ذكره، ص 38

[2] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 137.

[3] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 169.

- تقييم أداء العاملين هو عملية شاملة لكل عامل في المنظمة مهما كان مستواه التنظيمي.
- تقييم الأداء هو عملية منظمة تقام في مدة زمنية محددة و ليس عشوائية.
- تقييم الأداء هو عملية مستمرة تتم في معظم الأحيان من قبل المدير المباشر للعامل فهي تلازم هذا الأخير طوال حياته المهنية.
- تقييم الأداء هو عملية ايجابية تهدف أساسا للكشف عن نقاط القوة و الضعف لدى الفرد و البحث عن كيفية تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
- تقييم الأداء هو عملية قياس و مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء المتوقع إنجازه من الفرد.
- تقييم الأداء هو قاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية والمتعلقة خصوصا بالموارد البشرية.

استنادا لما سبق يمكننا إعطاء التعريف التالي:

تقييم أداء العاملين في المنظمة هو احد أهم أنشطة و عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي عملية تنظيمية شاملة، منظمة، دورية، مستمرة، و هادفة تهدف أساسا إلى تحديد أداء العامل و سلوكه و مقارنته بالأداء المستهدف منه كما ونوعا، و هذا من اجل الكشف عن نقاط القوة و الضعف التي من شانها التأثير على مدى النجاح في تحقيق الأهداف والنتائج المستقبلية والتي تعكس مدى فعالية المنظمة.

2 – أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين في المنظمة:

يعتبر تقييم أداء العاملين الجزء الأساسي من عملية التوظيف، إذ يستخدم التقييم كأساس للحكم على مساهمات و نقاط ضعف العاملين بقصد بذل الجهود المستمرة لبناء منظمة قوية وأكثر فعالية، و تتجلى أهميته و أهدافه كذلك فيما يلي:

أ – أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة:

- تخطيط الموارد البشرية:

و هذا من خلال المقاييس الدورية و السنوية التي تعتمدها المنظمة لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، و هذا من شانه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية و هذه السياسات و كيفية تخطيطها وإعدادها ترتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء العاملين.[1]

- المساعدة على عملية النقل و الترقية:

إن عملية تقييم الأداء تعد من أنجع الطرق المساعدة على نقل و ترقية الفرد العامل، ذلك أنها تساعد الإدارة على معرفة حقيقة الفرد العامل من حيث قدراته، مهاراته، كفاءته، فقبل ترشيح أي فرد للترقية فمن الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة للتأكد من مدى تمتعه بخصائص و مؤهلات المنصب الذي سيرتقي إليه، و هذا ينطبق كذلك على قرارات نقل العامل إلى قسم أو وظيفة أخرى.

[1] محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص 152.

- تحديد مبالغ العلاوات السنوية:

فمبالغ العلاوات السنوية لا تكون تلقائية أو ثابتة أو واحدة لجميع العاملين ، بل ترتبط أساسا بنوعية أداء الفرد خلال السنة[1]، فمثلا: إذا كان الأداء متميزا، فمبلغ الزيادة يكون كبيرا أي نسبة العلاوات السنوية تكون مرتفعة، أما إذا كان الأداء عالي، فمبلغ العلاوات يكون عادي.

- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:

ذلك أن التقييم العادل للغداء يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى تحقيقه لمتطلبات و واجبات العمل الموكلة له، و لهذا فان مختلف أنواع الحوافز و المكافآت المقدمة للعامل تعتمد أساسا على الجهد المبذول لتحقيق الأداء، و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة.[2]

- وضع نظام عادل للحرمان من الحوافز و المكافآت:

مثلما يوضح تقييم الأداء سياسة عادلة لتقديم الحوافز و المكافآت للعاملين نتيجة إنجازهم للأعمال وبلغة أخرى* المهام الموكلة إليهم، كذلك فانه يساهم في وضع سياسات تنظيمية عادلة لحرمانهم منها فان تقييم الأداء يستخدم في تحديد

---

[1]سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 379.

[2]محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

* و تراعى في تقييمه السنوي، ، فتقارير التقييم تتضمن قائمة إذا تعرض الفرد العامل لعقوبة ما في المنظمة، فان ذلك يثبت

**في ملفه بالعقوبات التي حصل عليها العامل خلال سنة التقييم.

تحديد الاحتياجات التدريبية هو برنامج تعده إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتضمن خطة للتدريب السليم بقائمة للدورات التدريبية التي تحتاجها الموارد البشرية ومن يشارك فيها.

العقوبات التأديبية أو الفصل تماما من المنصب، وهذا حسب طبيعة وفلسفة المنظمة بشان الثواب و العقاب ، فمثلا هناك بعض العاملين ذوي المهارات أو الكفاءات المتدنية قد تأخذ الإدارة العليا بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات أو من نصيبهم في الأرباح الموزعة، كذلك إذا ثبت تقصير العامل مثلا في الأجهزة التي يستخدمها في عمله، فان هذا يعرضه لعقوبة تثبت في تقييمه لتلك السنة.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**

يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين و تطوير اداء العاملين ذوي المستويات المنخفضة، فمثلا إذا وجدت مستويات منخفضة من معدلات الأداء في قسم معين من المنظمة(مثلا قسم الإنتاج)، فهذه النتائج (الناتجة من تحليل نتائج تقييم الأداء) تنبيء إلى الحاجة إلى دراسة أسباب هذه المشكلة، فمثلا إذا تبين أن أسبابها تعود إلى ضعف المهارة في الأداء، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريبية للعاملين ذوي معدلات الأداء المنخفضة لمساعدتهم على رفع مستويات الغداء و بالتالي فان الاحتياجات التدريبية و تحديدها و كذا تحديد قائمة العاملين المعنيين بها لا يتم بطريقة عشوائية أو اعتباطية و إنما تستحق دراسة تفصيلية تستغرق جهدا و وقتا كبيرين و تتركز أساسا على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين الأداء في المنظمة.

- معرفة معوقات و مشاكل العمل:

فتقييم الأداء يساهم في الكشف عن نقاط القوة و الضعف سواء من خلال اللوائح أو السياسات أو البرامج و الإجراءات و التعليمات التنظيمية أو الضعف

أيضا في الأجهزة والآلات و المعدات أو حتى في أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة.

فمثلا قد تكون أسباب المستويات المنخفضة من الأداء راجعة إلى عيوب تنظيمية تعيق الاستفادة من طاقات العاملين و إمكانياتهم الإبداعية، مثل عدم تحديد الاختصاصات بوضوح لكل عامل، أو عدم توزيع الأعباء و المسؤوليات بشكل متناسب بين العاملين.

ب – أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء على مستوى العاملين في المنظمة وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة ، و من الأهداف التي ترمي إليها عملية تقييم الأداء على مستوى العاملين ما يلي:[1]

– تعريف العاملين بمسؤولياتهم أو إحساس العاملين بالمسؤولية:

فعندما يشعر العامل بان أداءه سيقيم من قبل الرؤساء و أن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و عمله و سلوكه في العمل، فمثلا إذا تضمنت عملية تقييم الأداء التقييم على أساس كمية و نوعية العمل المنجز من طرف العامل أو لعلاقته مع زملائه و انظباطه في بيئة العمل، و بما ان العامل سوف يتم الحكم على أدائه بالنسبة لهذه القضايا أو النقاط، فهذا يعرفه بما هو مهم و مطلوب منه.

– اختيار العامل تحت التجربة:

[1] نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 25 –27 بتصرف.

خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، حيث يخضع هؤلاء إلى فترة تجربة لمعرفة مدى صلاحيتهم و قدراتهم وكفاءتهم لشغل الوظائف التي عينوا فيها. ولهذا تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العاملين وسيلة هامة لتزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد.

- تطوير أداء العامل:

وذلك من خلال النتائج التي تفرزها عملية التقييم و المعلومات التي توفرها حول نقاط القوة و الضعف لدى العاملين، حيث تساعد هذه النتائج على اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

- تنمية الاتصال بين الرئيس و المرؤوس (العامل):

تعد عملية تقييم الأداء وسيلة تجمع بين الرؤساء و المرؤوسين، و ذلك من خلال التعامل مع بعضهم البعض لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم معلومات مرتدة (التغذية العكسية) و هذه الأخيرة تجعلهم يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين هذا الأخير، إضافة إلى أن الاستماع لوجهة نظر العامل تجاه عمله و تقييمه، توفر جو من الصراحة و التشجيع و تجعله يشعر بان المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات و هذا من شانه الحفاظ على العدالة و المساواة بين العاملين في عملية التقييم ، و هذه النقطة تدفعنا إلى نقطة أخرى هي:

- رفع معنويات العامل:

حيث أن العاملين عندما يشعرون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم موضع تقدير الرئيس و أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء، فان معنويات العامل سوف ترتفع و جوا من التفاهم و العلاقات الطيبة سيسير بين العاملين ورؤسائهم.

المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء:

1- معايير قياس أداء العامل: *يقصد بمعايير المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا.[1]

و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و منهم من قدم مجموعة من المعايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية و بصورة عامة يمكن إدراج هذه المعايير وفق التقسيمات التالية:[2]

---

*تختلف معايير الأداء عن معدلات الأداء، فمعدل الأداء يمثل معدل الإنتاج أو الخدمات التي يحققها العاملون المؤهلون دون بذل جهود و طاقات غير طبيعية شرط أن يلتزموا بأساليب العمل الموضوعية، و لديهم الحوافز ما يدفعهم للعمل، كما يعرف معدل الأداء كذلك على انه: كمية العمل المنجز بجهد إنساني خلال فترة زمنية محددة أو وقت لازم لأداء عمل إنساني في ظل الظروف العادية.

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،2003، ص 202.

[2] نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 110

أ - المعايير الملموسة:

هي المعايير التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية أو سرعة الإنجاز أو التكلفة المتوقع أن تتصف بها إنتاجية العمل و التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل،تسمى كذلك المعايير الموضوعية[1] و يمكن أن تأخذ الأنواع التالية:

1 – معايير كمية: هذه المعايير تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميا و تسمى كذلك بمقاييس الإنتاجية[2] ، وهذه المعايير تتمثل مثلا في : عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة أو عدد الوحدات المتوقع بيعها أو ساعات العمل التي يتطلبها عمل ما، ...

2 – معايير نوعية: هي المعايير الخاصة بكيفية الحكم على جودة أداء العامل كدرجة مطابقة مواصفات المنتج أو الخدمة لمواصفات معينة، أو درجة صلاحية المنتج أو الخدمة لصدمات معينة،...

3 – معايير زمنية: والتي تعتمد أساسا على الوقت ما دام هذا الأخير مورد هام من موارد المنظمة غير قابل للتجديد أو التعويض، يحتم أهمية استخدامه الاستخدام الامثل، و من هذه المعايير مثلا: تحديد الوقت الملائم لتسليم المنتج أو الخدمة أو عرضها في السوق، ...

4 – **معايير مالية:** مثل تكلفة العمل، تكلفة المواد الأولية المستعملة، رقم المبيعات المحقق لفترة معينة،...

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

[2] موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ب ـ المعايير غير الملموسة:

يطلق عليها أيضا بالمعايير السلوكية أو الذاتية[1] أو المعايير التقديرية المرنة[2] ، حيث تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء و صفات الفرد العامل و شخصيته التي تؤثر على أدائه، تعتمد أساسا على إصدار أحكام أو تقديرات معنوية غير ملموسة مبنية على مؤشرات يضعها أفراد لديهم خبرة و معرفة في هذا المجال مثل: درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة الولاء التنظيمي، علاقة العامل مع الرؤساء، القابلية و السرعة في التعلم و التدريب،...

إن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه أو تقييمه مع مراعاة قدرات و امكانات الأفراد الذين يرغب في قياس إنجازهم، و يشترط في هذه المعايير مهما كان نوعها التميز بالخصائص التالية:

– **الثبات:**ثبات المعيار أي أن تكون نتائج الأعمال التي ينجزها الفرد من خلال المعيار ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا.

– **التمييز**:أي درجة حساسية المعيار المختار بإظهار الاختلافات في مستويات اداء العاملين مهما كانت بسيطة، فالغرض الأساسي في اختيار المعيار هو ذلك الذي يميز بين جهود العاملين من اجل استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و في ترقية الأفراد و تحديد البرامج التدريبية و التطويرية.

– **سهولة استخدام المعيار:**أي وضوح المعيار و إمكانية استخدامه من قبل المقيمي

---

[1]خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 202

[2]موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- **صدق المعيار:**أي أن العوامل الداخلة في المعيار يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها اداء العمل دون زيادة أو نقصان.

- **الإنسانية:**أي عند تحديد المعايير يجب التنويه إلى أن العملية تخص عناصر بشرية لها من السمات و الخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى، و بالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني و القيم في التعامل مع هذا المورد مثل الإحساس والتقدير و الرضا و الخوف...الخ و أثر كل منهم على السلوك الإنساني[1]

إضافة إلى هذه الخصائص ومن اجل التوصل لوضع معايير لقياس أداء العامل تكون مقبولة و جيدة ينبغي الاسترشاد بمجموعة من الشروط التالية:[2]

- **أن تكون محلية:**أي الاعتماد على معايير مأخوذة من داخل المنظمة و التي تعكس الظروف الخاصة و المحيطة بها.

- **أن تتم بالإجماع:**أي إعداد و صياغة المعايير يكون بمشاركة من طرف معظم المستويات الإدارية و الجهات المعنية مما يساعد على تسهيل تقبلها و الالتزام بها و فهمها و رفع درجة أداء العاملين للعمل و إخلاصهم لمنظمتهم.

- **أن تكون عملية:**أي التركيز على معايير كمية أو الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميا و ذلك لتسهيل عملية القياس، و تحديد مستوى الأداء بأكثر دقة و بالتالي عدم تأثر هذه المعايير بموضوع أو خاصية التمييز كونها تعتمد على متغيرات قابلة للقياس.

- **أن تكون موضوعية:**أي أن تحدد المعايير بناءا على حقائق بعيدة عن الانطباعات و التقديرات الشخصية.

---

[1]نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 115

[2]نفس المرجع، ص ص111-112.

- **أن تكون واضحة:** كلما كان المعيار واضحا و يتميز بعدم التعقيد في الصياغة، كلما كان سهل الاستخدام من طرف المقيم، و يمكنه من إظهار درجة التمييز بين أداء العاملين و إبراز الاختلافات بين مستويات أدائهم.

- **أن تكون مرنة:** أي القابلية للتعديل و التشكيل وفق الظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل، أو الأفراد، أو الظروف المحيطة بهم.

- **أن تكون ملائمة:** و هذا بالأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل و المهام الموكلة إليه و ليس المهام التي لا يمكن له السيطرة عليها و التحكم فيها.

2 - طرق و أساليب تقييم أداء العامل: تتعدد طرق تقييم أداء العامل في المنظمة و تتنوع من منظمة لأخرى، و قد قسم الباحثون هذه الطرق إلى نوعان: تقليدية و حديثة، تمتاز كل واحدة منها بمزايا و عيوب[1]

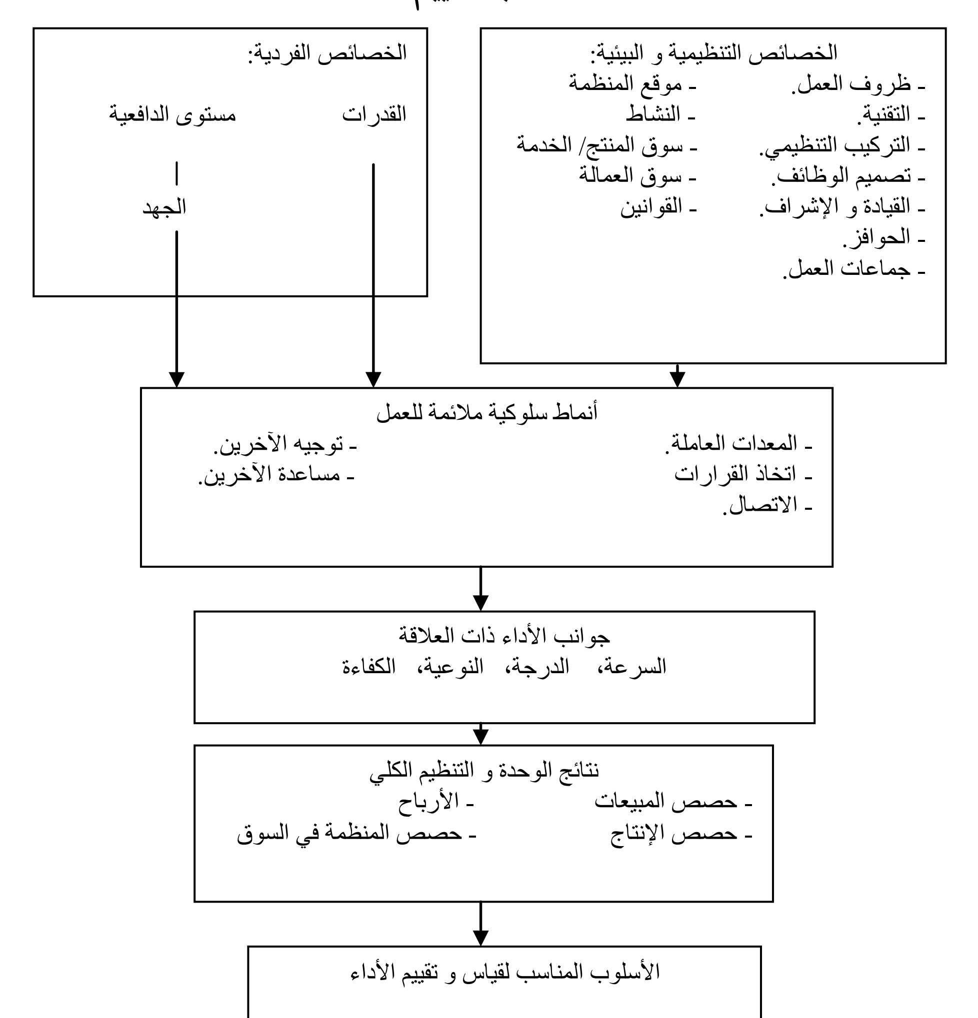
ينبغي على المنظمة التحديد الدقيق للطريقة التي تستخدمها للتقييم و التي تتلاءم مع معطيات التنظيم و طموحات الأفراد على ضوء الأهداف المراد

[1] لمزيد من التفاصيل انظر:

- سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 398 – 413.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ص280 –293.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 243 – 255.
- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص ص 220 – 222.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 154 – 166.

تحقيقها و الشكل الموالي يوضح الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين:

الشكل رقم:(22): يوضح الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: اندرودي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، ترجمة احمد أبو القاسم ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،1991 ،ص 394.

فمن خلال هذا الشكل، يتبين لنا أن اختيار طريقة تقييم أداء العاملين ينحصر على ثلاث أنواع من الخصائص:

الخصائص الخارجية: و هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها، و تؤثر فيها.

أما **الخصائص التنظيمية،** فهي كل ما يوجد داخل الإطار الداخلي للمنظمة و تؤثر فيها داخليا و تتمثل أساسا في : النواحي الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال مثل: ظروف العمل، التقنية، الهيكل التنظيمي، القيادة،...

الخصائص الفردية: و المتمثلة في القدرات ، الدافعية و الجهد ، و هذه العناصر تم التعرض لها سابقا و المحددة لأداء العنصر البشري، ما دام التقييم هو عمل يقوم به الفرد في المنظمة.

فكل هذه الخصائص تؤدي بالفرد و خاصة المقيم إلى سلوك نمط سلوكي معين و ملائم للعمل، و هذا من اجل اتخاذ قرارات مناسبة، الكشف عن المعدات العاملة، تفعيل نظام الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، توجيه و مساعدة العاملين لإنجاز مهامهم وفقا لجوانب معينة(السرعة، النوعية، الكفاءة) للحصول في الأخير على نتائج تسمح باختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين بما فيها اختيار المعايير الملائمة لذلك.

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم أداء العاملين في المنظمة:

نفهم من المسؤولية الالتزام بالواجبات و المهام التي أوكلت إلى الفرد في المنظمة لأدائها، و تتوزع مهام وواجبات عملية التقييم في اغلب المنظمات على نطاق الأفراد المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.

أو يمكن حصر أهم العناصر المسؤولة على عملية تقييم أداء العاملين في:[1]

1- إدارة الموارد البشرية:

تقع المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة على عاتق إدارة الموارد البشرية، و تتمثل مهام و مسؤولية هذه الأخيرة في عملية التقييم فيما يلي:

- تصميم نظام التقييم و اختيار النماذج و الأساليب المناسبة لذلك.
- تدريب مدراء الإدارات على إجراء عملية التقييم.
- تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري.
- مراجعة تقارير تقييم الأداء و التأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة.

---

[1]- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 166 – 167.

- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص ص 203 – 231.

- فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم(مكافآت أو عقاب).

2 – الرئيس المباشر:

يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأشخاص معرفة و إلماما بأداء و سلوك العاملين، و يعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين، فهو الأكثر معرفة و تفضيلا في التقييم ممن سواه، نظرا لاحتكاكه المباشر و اليومي معهم و باعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات التنظيمية الأخرى، لكن قد يتعرض هذا الرئيس للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديراته الشخصية التي يمكن أن تجعله منحازا أو متسلطا على احد المرؤوسين دون الأخر، أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب للمرؤوسين، و لهذا السبب ينبغي توفر عناصر معينة يلتزم بها الرئيس المباشر و هي:[1]

- أن أي تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على اداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء و تحليلها قبل عملية التقديرات و القياس.
- أن يتم الاتصال و الكشف عن نتائج التقييم بين الرئيس و المرؤوس وجها لوجه في سبيل توخي الحيادية و الموضوعية.

3 – مديرو الإدارات:

[1] نفس المرجع السابق، ص 230.

عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة تقارير تقييم اداء العاملين التي يعدها الرؤساء المباشرين، فعلى هؤلاء المديرين التأكد بشكل دقيق من أن هذه التقارير قد تم أعدادها بموضوعية و عدالة ليتم تسليمها بعد ذلك إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

4 – المرؤوسين:

قد تكون مسؤولية تقييم الأداء من طرف المرؤوسين، و هذا في حالة الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية، فمن الفوائد التي تتسم بها مسؤولية المرؤوسين في تقييم اداء رؤسائهم هي مساعدة هؤلاء على تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط الضعف و كذا بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يجعل الرؤساء أكثر تجاوبا لمشاعر و ردود فعل المرؤوسين مما يجعلهم أكثر حرصا على أدائهم.

و لكن غالبا ما تسبب عملية تقييم أداء الرؤساء من طرف المرؤوسين نوعا من ضغوط العمل و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف.

5 – التقييم الذاتي:

قد تكون مسؤولية تقييم الأداء من طرف العامل نفسه، و هذا من اجل التنمية الذاتية له لإجباره على التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه، و اقتراح سبل تحسين أدائه.

6 – تقييم الزملاء:

حيث تكون مسؤولية تقييم أداء العامل من طرف زملائه من نفس المستوى الإداري (نفس الوحدة أو القسم) و هذا التقييم يكون أكثر موضوعية حيث لا يوجد التحيز الشخصي لان هناك أكثر من رأي في عملية التقييم.

7 – التقييم من الخارج:

قد تلجا المنظمة إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في مجالات الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصص من جهات محترفة، لكن هذه الطريقة مكلفة سواء في الجهد، المال آو الوقت، كما قد تؤدي إلى رد فعل سلبي للمرؤوسين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين لهم و الانتقاص من قيمتهم أو الثقة فيهم.

من خلال ما سبق ، يتبين أن عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة من العمليات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و كذا أطراف أخرى في المنظمة(مدراء الإدارات، الزملاء، الرئيس المباشر للعامل،...) وهذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات التنظيمية ابتداءا من الإدارة العليا و انتهاءا بالعاملين في الأقسام و الوحدات الدنيا في المنظمة، فلم تعد عملية تقييم الأداء في الوقت الحالي تعني الحكم فقط في نهاية فترة معينة على ما يستحقه العامل من درجات يبنى على أساسها ترقيته أو حصوله على مكافأة أو عقاب بل أصبح تقييم الأداء يعنى و يهدف إلى ابعد من ذلك.

المبحث الثالث: ضغوط العمل،تأثيرها على أداء العاملين ومدى تقييمها في المنظمة.

يظل موضوع ضغوط العمل من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام الباحثين و الكتاب في السنوات الأخيرة خاصة و أن هذه الضغوط لها تأثيرها الواضح على المنظمة من جهة و الأفراد العاملين من جهة أخرى، و مثلما تحمله من ايجابيات، فإنها أيضا تحمل سلبيات لها أثرها الواضح على مستوى أداء العاملين.

المطلب الأول: العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين.

هناك من يعتقد أن ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض أداء العاملين، في حين يعتقد البعض الآخر أنها تؤدي إلى ارتفاعه وهناك من يعتقد انه لا توجد أي علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين في المنظمة. وعموما يمكن توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الجهود التي بذلها الباحثون في هذا المجال، حيث هناك من يؤكد أن:[1]

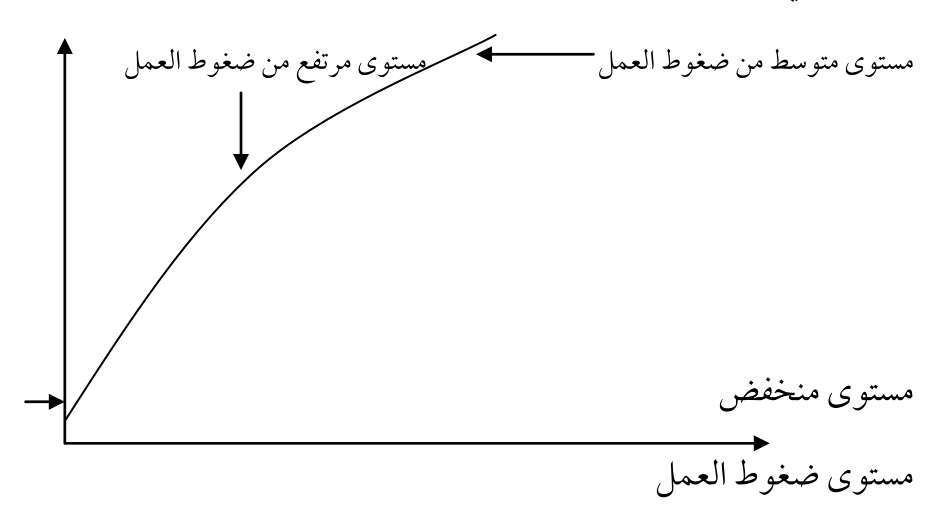
- توجد علاقة ايجابية(موجبة) بين ضغوط العمل و أداء العاملين
- توجد علاقة منحنية على شكل ∩ بين ضغوط العمل و أداء العاملين.
- توجد علاقة عكسية (سالبة) بين ضغوط العمل و أداء العاملين.
- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين.
- العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين تأخذ أكثر من شكل.

[1] محمد إسماعيل بلال ،مرجع سبق ذكره ص 71

1 – توجد علاقة ايجابية بين ضغوط العمل و أداء العاملين:

يمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي:

شكل رقم(23): العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين علاقة ايجابية



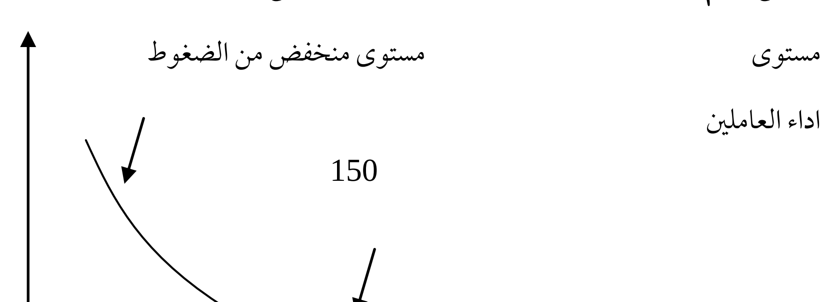
المصدر: من إعداد المؤلفين

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل عبارة عن تحدي للفرد العامل، فهذه الضغوط و كذا المشاكل و الصعوبات و التوترات التي تحدثها(ضغوط العمل) في بيئة العمل تعتبر بمثابة ظروف مناسبة لتنشيط و تحسين و تطوير أداء الأفراد في المنظمة، فعند مستويات منخفضة من ضغوط العمل (حسب الباحثين في هذا المجال) فان العامل لا يشعر بأي تحدي، و لا يكون هناك شيء يحفزه على تحسين أدائه و تطويره، أما عند مستوى معقول و متوسط من الضغوط فسيثار لدى الفرد مستوى عال من التحدي و بالتالي يرتفع و يتحسن أداؤه في العمل، و عند المستويات العالية من الضغوط فان أداؤه سيرتفع أيضا.
2

– توجد علاقة عكسية (سالبة) بين ضغوط العمل و أداء العاملين :

يمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي:

شكل رقم(24): يبين العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين علاقة عكسية:



مستوى متوسط من الضغوط

مستوى عال من الضغوط

مستوى ضغوط العمل

المصدر: من إعداد المؤلفين

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تؤثر سلبيا على أداء العاملين حتى في اقل معدلاتها، و حسبهم يمكن إرجاع ذلك لعدة سباب أهمها:[1]

- أن ضغوط العمل الشديدة – خاصة – تخلق الكثير من العوائق و المواقف السيئة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء و غير محفز على أداء الأفراد لأعمالهم و مهامهم.
- طالما أن بيئة العمل سيئة، فان العاملين سيحاولون أن يتجنبونها بالتأخير أو الغياب أو التكاسل في العمل و إتباع سلوكيات غير مرغوب فيها كالتخريب و العدوانية و تضييع الوقت... و كل هذا يؤدي إلى انخفاض أدائهم.

---

[1] روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 264.

- محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

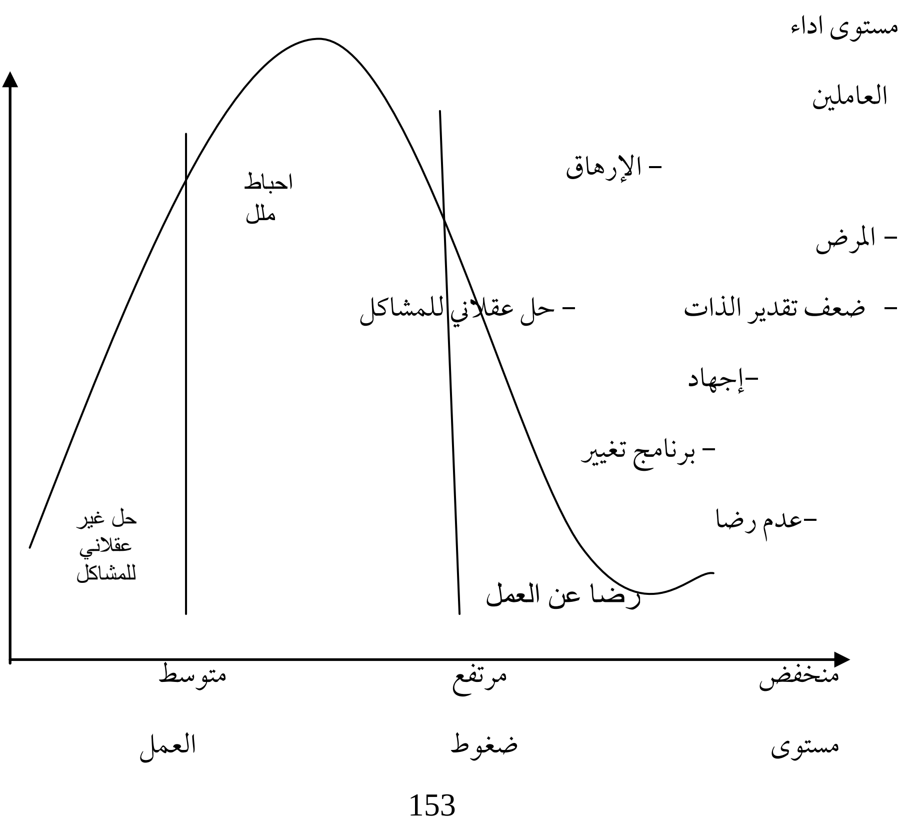
- أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل سيكون تركيزهم على النتائج السيئة الناتجة عنها، حتى و لو كان مستواها منخفضا أكثر من التركيز على العمل نفسه، و هذا من شانه أن يؤثر على مستوى أدائهم.
- الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل يقضون معظم أوقاتهم و جهودهم في التعامل مع الضغوط و محاولة التكيف و السيطرة عليها و بالتالي يقل الوقت المخصص لأداء الأعمال و المهام، و هذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- أن كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل بصفة دائمة و شديدة ستترك أثارا ضارة على صحته البدنية و النفسية، مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.

3 – توجد علاقة منحنية على شكل ∩ بين ضغوط العمل و أداء العاملين:

يتفق عدد كثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل على وجود علاقة منحنية بين ضغوط العمل و اداء العاملين و التي تأخذ شكل ∩ وقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذجين رئيسيين هما :Meglin[1] و نموذج Dadson نموذج و يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171 – 172.

شكل رقم(25): يبين العلاقة بين ضغوط العمل و اداء العاملين تاخذ شكل∩



المصدر: محمد حسن حمادات،السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، الأردن ص 181 فمن خلال هذا الشكل، فان أصحاب هذا الاتجاه يؤكدون انه:

- عند مستوى منخفض من ضغوط العمل، فان ذلك يؤدي إلى عدم تحفيز الفرد العامل و عدم تنشيطه لأداء المهام و الأعمال الموكلة له، و بالتالي هذا يؤدي إلى انخفاض أدائه، هذا من جهة، و من جهة أخرى، فعندما لا يعاني العامل من أي ضغط (ضغط عمل منخفض جدا) خاصة إذا رأى عدم وجود سبب لتغيير مستوى الأداء، فهذا الأخير لن يتغير و يؤدي هذا الموقف إلى ظهور مشاكل ناتجة من انخفاض ضغوط العمل عن القدر المناسب لها.
- عند مستوى متوسط من ضغوط العمل ، فان ذلك يمثل مؤشرا للإثارة أو تحديا للعامل يحفزه و يستثير نشاطه و حماسه للعمل و بالتالي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء إلى حد معين ، فالضغوط المعتدلة إذن تساعد على ارتفاع و تحسين مستوى الأداء لان هذه الضغوط تستوجب من الفرد العامل حشد طاقاته و جهده لمواجهة متطلبات و أعباء العمل، ففي هذا المستوى يستمر أداء العاملين في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.
- عند مستوى مرتفع من الضغوط، فان العامل في هذه الحالة يتمادى في تصرفاته غير العقلانية، و يضيع معظم وقته في التكيف مع ضغوط العمل التي تواجهه في بيئة العمل، أما الوقت و الجهد المتبقي فيخصصه لأداء العمل، و بالطبع قلة

الوقت و الجهد يقلل من مقدار و جودة الأداء، ضف إلى تزايد ظهور الآثار السلبية لضغوط العمل و التي سبق ذكرها كالإحباط، الإرهاق، الإدمان على الكحول أو المخدرات و غيرها من الآثار التي تؤدي إلى تدني الأداء الفردي و الجماعي و تلحق أضرارا كبيرة بالمنظمة.

وإجمالا، فوجود مستوى مقبول من ضغوط العمل يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء إلى حد معين، أما إذا زادت أو قلت على هذا المستوى يحدث اختلالا في أداء العاملين.

و لهذا ينبغي على المنظمات ألا تقضي كلية على ضغوط العمل و لكن يجب أن توفر للأفراد العاملين ظروفا معينة لكي يستطيعو العمل و العيش في مستوى امثل من الضغوط، و من ثمة فان أي محاولة منهم(العاملين) للبعد عن هذا المستوى (فوق أو تحت) سوف يعرضهم لآثار سلبية الناجمة عن كبر أو صغر حجم ضغوط العمل و التي سوف ينتج عنها انخفاض في فاعلية الأداء.

و يؤكد أصحاب هذا الاتجاه أيضا أن هناك فروقا فردية كبيرة تتعلق بمدى استجابة العاملين لضغوط العمل، فبعض الشخصيات طموحاتها عالية، و تعمل بدرجة أكثر اجتهادا في ظل التحديات و تكون لديها قدرة عالية على تلقي الضغوط وتحملها و التعامل معها، و مثل هذه الشخصيات يكون أداؤها أفضل في ظل مستوى الضغوط العالية لان التوترات و آثار الضغوط السلبية لا تمثل لهم أية مشكلة.

4 ـ لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن أداء العامل لا يتأثر تماما بضغوط العمل، حيث يؤكدون فكرة عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين من نظرية العقد أو الاتصال النفسي[1]، حيث ترتكز هذه النظرية على وجود عقودا نفسية تنشا بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها، و تفترض هذه العقود أن الفرد العامل شخص رشيد و عقلاني يقوم بأداء عمله لأنه يتقاضى أجرا عليه، و من ثمة فانه يتجاهل أية أحداث سيئة أو ضغوط ، ومن النقاط التي يركز عليها أصحاب هذا الاتجاه أيضا:

- انه مهما ارتفعت الضغوط في بيئة العمل، فان الأفراد لن يسمحوا لغدائهم بان يتأثر بهذه الضغوط، فلن يرتفع الأداء أو ينخفض سواء ارتفعت الضغوط أو انخفضت، و معنى هذا أن الأداء لا يتأثر إطلاقا بالضغوط، أي انه لا علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين.

- أن الفرد انطلاقا من العقد النفسي الذي يعقده مع المنظمة التي يعمل فيها، فانه يشعر بأنه أجير لدى منظمته، فهو يعطيها عملا مقابل ما يأخذه منها من اجر، إضافة إلى رؤيتهم للعمل الذي يقوم به على انه وسيلة للكسب و ليس غاية و انه هامشي في حياته، لهذا لاغ يتأثر أداؤه بأية ضغوطا أو توترات.

- الفرد الذي لديه مستوى عال من الشعور بالانتماء و الولاء لمنظمته دائما يكون لديه رغبة قوية في بذل أقصى جهده لبقاء منظمته في مستوى عال من الرقي و الازدهار فالفرد الذي يرتفع لديه الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة اقل تأثرا

[1] محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره ، ص71.

بضغوط العمل العالية مقارنة مع العامل الذي ينخفض لديه الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة كما انه يسعى دائما لتحقيق أهداف المنظمة ، و بالتالي فالأفراد الذين يرتفع لديهم الشعور بحب المنظمة و الانتماء لها لا يتأثر أداؤهم بضغوط العمل المحيطة بهم.

5 - العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين تأخذ أكثر من شكل:

يذهب أصحاب هذه الفكرة أو الاتجاه إلى تأكيدهم أن العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين تأخذ أكثر من شكل انطلاقا من فكرة أن: بعض أبعاد ضغوط العمل يرتبط ببعض أبعاد أداء العاملين بشكل معين، و البعض الآخر من ضغوط العمل يرتبط بالبعض الآخر من أبعاد الأداء أي:

- العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين يمكن أن تكون موجبة أو سالبة أو معا، و ذلك تبعا للظروف و طبيعة المواقف التي يعيشها العامل في بيئة العمل، و بالتالي ارتفاع أو انخفاض الأداء مع الضغوط يتوقف على طبيعة الموقف الذي يشتمل على ضغوط العمل.

المطلب الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء و ضغوط العمل.

إن عملية تقييم الأداء تؤثر على العاملين في المنظمة و تسبب لهم بعض ضغوط العمل خاصة وان بعض نتائج هذا التقييم يترتب عنها مصير الأفراد في المنظمة من حيث البقاء أو الفصل من الوظيفة، فعملية التقييم تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم هذا التقييم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد و المنظمة في آن واحد.

و كما أن هذه الضغوط تؤثر على العاملين، فهي أيضا تؤثر على القائمين بها، مما يجعلها(عملية التقييم)تعاني من القصور، و عموما تنشا ضغوط العمل من جراء تقييم الأداء من خلال الأسباب التالية:[1]

1 – الأسباب الشخصية:(الذاتية):

- التحيز الشخصي:

التحيز الشخصي هو مشكلة أساسية يعاني منها العاملون أثناء تقييمهم لأدائهم، تظهر بسبب ميل الرئيس المقيم أو المشرف على التقييم لصالح عامل معين دون آخر قد تكون مصادر هذا التحيز متعددة كالقرابة، الصداقة، الجنس، الدين...وعندما يبنى التقييم على علاقات شخصية مثل المحسوبية كذلك دون الاعتماد على كفاءة الأداء، فان هذا سيولد نوعا من الإحباط لدى العاملين المجتهدين في إنجاز أعمالهم، نظرا لمساواتهم بزملاء اقل منهم كفاءة، أو قد يفضل بعض الزملاء عليهم في تولي مناصب إدارية أعلى نظرا للقرابة أو الصداقة أو غيرها.

- التساهل و الرفق أو التشدد:

فالأفراد يختلفون في مدى تشددهم في أحكامهم على الآخرين، البعض منهم يميل إلى التساهل و الرفق و اللين في عملية التقييم حيث يضع تقديرات

---

[1] باسم عباس كريدي، عامر على عطوي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية في جامعة القادسية) مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد12، 2009، ص ص 46-47.
- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38 بتصرف.
- سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 414-418.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-216.

لأداء العاملين أكثر مما يستحقوا، مما ينعكس بشكل ايجابي على نتائج التقييم، و البعض الآخر يميل إلى التشدد فيحاسب العاملين على كل صغيرة و كبيرة و بالتالي يضع تقديرات بمستوى اقل مما يستحقوا و هذا ما يؤثر سلبا على نتائج التقييم و يسبب نوعا من ضغوط العمل.

- خصائص المقيم:

فالمقيمون(المديرون) حديثو الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة و الصرامة، على عكس المديرون ذوي الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، لهذا عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة و الإدراك و الاستقرار العاطفي و الاعتزاز بالنفس و القدرة على التفاعل الاجتماعي.

- اثر الهالة:

اثر أو تأثير الهالة هو خطأ إدراكي يحدث عندما يعجز المقيم عن تقييم الجوانب المختلفة للأداء مستقلة عن بعضها، و تظهر هذه المشكلة غالبا بسبب اعتماد المقيم على صفة واحدة ايجابية أو سلبية في تقييم الأداء ، فمثلا إذا تكونت لدى المقيم قناعة بان فرد من العاملين جيد، فهو يقيمه كذلك بدون التمعن في أدائه الفعلي، و هذا يحدث أيضا إذا اعتبره عاملا ضعيفا فيحكم على أدائه بالضعف حتى و لو كان أداؤه الفعلي جيد و في كلتا الحالتين يعتبر اثر الهالة مسبب لضغوط العمل من جراء عملية التقييم لان هذه الأخيرة ستخالف واحدة من أهم مقوماتها والمتمثلة في عدالة و دقة التقييم و الحيادية في النظر إلى العامل المقيم.

- اثر أو خطأ الحداثة:

تظهر هذه المشكلة عندما يعتمد المقيم على أداء العامل المنجز في الفترات الأخيرة من السنة و يتناسى إنجازاته في بداية السنة، فمثلا قد يكون أداء العامل مثاليا خلال السنة و لكن يصدر عنه في الأيام الأخيرة من السنة خطأ في أداء عمله، هذا الخطأ يترك تأثيرا سلبيا على تقييم أدائه بشكل عام أو بالعكس، قد يسعى العاملون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع و صورة جيدة على أدائهم، هذه المشكلة تفقد عملية التقييم صفة أو خاصية الاستمرارية التي تهدف إلى إحصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا للأداء.

- أخطاء التشابه أو التوافقية:

و هي أن يقوم المقيم بتقييم العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته، حيث يسقط ما يحمل من صفات على غيره من العاملين.

- الهرمية:

و هي ميل الرئيس أو المدير أو المقيم لإعطاء درجة عالية للعامل كلما ارتفع مستواه الوظيفي في الهرم الإداري.

- النزعة المركزية:

و تسمى كذلك بالميل نحو الوسط، تظهر هذه المشكلة بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه كل العاملين دون تمايز، هذا ما يجعل نتائج التقييم متساوية لجميع المقيمين و بالتالي يصعب تحديد الوضع الحقيقي لأداء كل عامل من اجل الكشف عن نقاط القوة و الضعف.

- العوامل الموقفية و الشخصية:

كأن يجد المقيم نفسه أمام موقف كالإرهاق، التعب أو الشعور بضغوط العمل و بالتالي هذا ينعكس على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل.

2 – الأسباب الموضوعية:

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم بدقة:

فقد تخطيء المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح العملية تبذيرا للوقت والمال و الجهد.

- المعايير المعتمدة:

فقد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على عاملين يؤدون نفس الأعمال، مما يثير حفيظة العاملين بسبب عدم العدالة و المساواة في المعاملة، أيضا فالمعايير المعتمدة تؤثر كثيرا على ما هو مهم في اداء العاملين، فمثلا إذا كان التقييم على أساس الكمية، فهذا يجعل العاملين يعطونه اهتماما كبيرا، و يهملون المعايير الأخرى كالنوعية، الوقت، ...و بالتالي فعدم وجود معايير منطقية يقتنع بها العاملون، يزيد من ضغوط العمل أي أن العاملون لن يؤدوا أعمالهم وفقا لما تقتضيه واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب وهذا ما يزيد من ظهور الآثار السلبية لضغوط العمل.

- التركيز على إجراءات العمل و إهمال نتائج العمل:

حيث يركز بعض المقيمين على إجراءات العمل و ليس الهدف المطلوب تحقيقه بالتالي هذا يؤثر على نتائج التقييم لاتخاذ قرارات تتعلق بشؤون العاملين.

- العجز في إدارة مقابلات تقييم الأداء:

حيث أظهرت بعض الدراسات وجود اتجاهات غير مقبولة لبعض المقيمين بالنسبة لمقابلات تقييم الأداء مع العاملين، فبعض المقابلات تتم بصورة خاطئة بحيث يميل المشرف إلى التركيز على الجانب السلبي على حساب الجانب الايجابي عند العامل، و هذا ما يضع العامل في نقاش حاد مع المقيم و الذي غالبا ما يؤثر سلبا على تقييمه

- إهمال العامل النفسي و الاجتماعي للعامل:

فمعايير الأداء إذا كانت لا تستجيب للعوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى لدائه قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته.

ضعف الجانب التو عوي في حق الأفراد الداخلين في التقييم، و مثل ذلك نقص النشرات التثقيفية و قلة أو انعدام الدورات التدريبية في مجال التقييم.

عدم الجدية أو الاهتمام بالإعلان عن مواصفات الأداء النموذجي المطلوب من العامل القيام به.

- الهطا في اختيار وقت التقييم، فهناك من المنظمات من تقوم بعملية تقييم الأداء سنويا، فصليا أو مرة كل ستة اشهر، و هذا راجع لإمكانيات المنظمة و كذا مستوى أداء العاملين فيها.

عدم التوصيف الدقيق للوظائف و الأعمال بصورة دقيقة و عدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز.

- اعتماد مبدأ السرية المطلقة على نتائج التقييم مما يؤثر على التغذية العكسية المفيدة للعامل.
- الاعتماد في عملية تقييم أداء العامل على سمعة هذا الأخير أو ما يشاع عنه في الإدارة.
- الاهتمام بالشكل على حساب المضمون أثناء إعداد نماذج تقييم الأداء كالاحتواء على عبارات غير واضحة أو دقيقة..

كل هذه الأسباب و المشاكل المتسببة في خلق ضغوط العمل في بيئة العمل نتيجة التقييم غير الصحيح لأداء العاملين تجعله مصدرا لقلقهم و خوفهم بدلا من كونه أداة لتطوير و تحسين أدائهم، ومن ثمة وجب على الشخص أو الإدارة المهتمة بشؤون العاملين(الموارد البشرية) إيجاد بعض السبل للارتقاء بمستويات الأداء و كذا إتباع نظام يرتكز على خطوات تضمن تقييم فعال و ناجح لهذا الأداء

المطلب الثالث: سبل الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة و أسس التقييم الناجح.

يعتبر الاهتمام و التركيز على أداء العاملين السبيل إلى دعم و زيادة إنتاجية المنظمة ، وجوهر الاهتمام بأداء الفرد هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، و من ثمة تحديد فجوة الأداء، ة تحليل و تحديد أسبابها و سبل علاجها، و لضمان ذلك وجب إتباع خطوات منطقية، دقيقة و موضوعية تساهم في التخفيف من حدة المشكلات التنظيمية مثل ضغوط العمل و كذا نجاح عملية التقييم، و من بين سبل الارتقاء بأداء العاملين و أسس تقييمه الناجح ما يلي:

1- سبل الارتقاء بأداء العاملين:[1]

- **التدريب**: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى العامل، يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

- **استخدام الآلات المعاونة**:

إن استخدام الآلات يرفع عن العامل أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، و فضلا عن ذلك فان استخدام الحالات يوفر الوقت و الجهد و يؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، و بطبيعة الحال فان الآلات تختلف باختلاف العمل.

- **التنظيم الفني**:

يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها، و ذلك على خلاف ما يحدث في المنظمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب و الأخطاء والتأخير وتستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.

- **التنظيم الإداري**:

[1] رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007، ص 16 – 17.

إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات و تحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فان ذلك من شانه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء العاملين.

- الحوافز:

تؤدي الحوافز إلى رفع مستويات أداء العاملين سواء كانت حوافز مادية أو معنوية أو تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي و المادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي غلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من اجل الحصول على هذه الحوافز.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

فليس من شك أن الأفراد يختلفون في قدراتهم و ميولاتهم و إمكانياتهم، و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات و إمكانيات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب و إمكانياته، قدراته، ميوله و مواهبه، و بمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على اكبر عائد ممكن من العاملين لديها، و يكون تحقيقها لأعلى مستويات الأداء الممكنة.

- البعثات الداخلية و الخارجية:

تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة أداء العاملين، لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعيها تؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات و كل ذلك ينعكس على أداء العاملين، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار و أسلوب متابعة جيد، كان يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته و ماذا استفاد منها و ما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فان ذلك من

شانه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الرئيسية في رفع مستويات الأداء.

- **الإرشاد لتحسين أداء العامل**:

يقصد بالإرشاد هنا، العمل على حل المشكلات التي يتعرض لها العامل بشتى الوسائل الممكنة و التي منها الإرشاد و التوجيه، لأنها تؤثر على أدائه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2 – أسس تقييم الأداء الناجح:

– تصميم نظام تقييم الأداء:

حيث يتم رسم كل ما يتعلق بعملية التقييم بما يتلاءم و طبيعة العمل و العاملين و كذا إعلام العاملين عن أهمية هذا النظام و مراحل تطبيقه لان الإعلام و التعريف به و شرح سياسته و تفسيرها لكل الأطراف المعنية سيساهم حتما في تقبله مما يكون له الأثر الواضح و الفعال في إنجاح و قبول عملية التصميم.

– اختبار المعايير و الطرق المتبعة في التقييم:

حيث يتم اختيار المعايير وفق شروط سبق التعرض لها و لا بد أن تكون موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية التقييم.

– تدريب المقيمين:

بالموازاة مع إعلام الأفراد العاملين بهذا النظام، فانه يتم تدريب المقيمين و خاصة الجدد في هذه الوظيفة إذ أن النجاح في استخدام تقارير الأداء، يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادهاو إن لزم الأمر إدخالهم في دورات و تجهيزها

بما تحتاجه لشرح النظام، مراحله، طرق استخدامه، مزايا الطرق و عيوبها، وكذا لاستفادة المقيمين القدامى من أخطاء شائعة في التقييم كالتفريق بين العاملين.

- تطبيق النظام و تحليل النتائج:

إن تطبيق هذا النظام مرتبط بضبط مجموعة من الشروط التي تضمن حسن سيرورتها كاختيار الوقت المناسب للعملية فقد يكون مرتين في السنة ، وقد يكون 3 مرات، و هذا تبعا لطبيعة أعمال المنظمة، كما يفترض أن تكون العملية علنية وفقا لسياسة الإعلام المتبعة في النظام الداخلي للمنظمة، لكن يجب أن تبقى تقارير القياس و التقييم الفردية سرية و شخصية لا يتم الإطلاع عليها إلا بعد نهاية العملية، و عند مناقشة و تحليل النتائج، لابد من توضيح الصعوبات و العيوب حتى يتجنبها المقيم في المستقبل.

إضافة إلى هذه الخطوات، فالتركيز على النقاط التالية يضمن كذلك تقييم ناجح لأداء العامل:

- التوضيح أن التقييم ليس اصطيادا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخصية العامل، و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف لتحديد ما قد يتواجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.
- يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل، و يجب أن تركز على قضايا غرضية و قليلا القضايا الشخصية مثل: المهارات و سلوك الفرد.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم لكي يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين، و كذا

نقل آراءهم تبريراتهم لرؤسائهم و تزويد المقيم بتغذية عكسية بعد التقييم لتمكينه من معرفة أي مجالات الأداء تحتاج التطوير و التحسين.

- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس فيها إما من خلال دعوته لملا نموذج أو استمارة التقييم و توضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه المباشر لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.
- من الضروري أن يكون المقيم عادلا و لا يظهر أي نوع من المحسوبية أو المحاباة، و لهذا فإذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم أداء العامل، فمن المستحسن أن يستبدل بمقيم آخر.
- إدراك كل من الايجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب احدها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه، الرئيس المباشر في حالة التقييم من طرفه، أو غيرهم من الذين يتولون مسؤولية التقييم في المنظمة، مع التركيز الجيد على المعلومات في حالة الاعتماد على أراء المرؤوسين في تقييم أداء زميلهم و ذلك لما يشاع عنه من آراء أو دعايات أو إشاعات و التي قد تؤثر سلبيا على التقييم و موضوعيته.

نستنتج من هذا المبحث أن معظم الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين تؤكد على وجود هذه العلاقة، إلا أن شكلها هو الأمر المختلف عليه، و أغلبية الدراسات تؤكد على الشكل الثالث(توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء تأخذ شكل ∩) أي أن العامل من الضروري أن يعمل

في ظل مستوى معتدل من الضغوط لان ذلك من شانه أن يبعث على التحدي و يثير فيه الحيوية و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

و مع ذلك ، فان العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء تعتبر أكثر تعقيدا، و يرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة تتأثر بمستوى العمل و المهام التي يؤديها الفرد، و كذا بمختلف العوامل و المسببات التي ذكرناها سابقا.

كما يمكن أن نستخلص كذلك أن ضغوط العمل هي سبب أو عامل يؤثر على عملية تقييم أداء العاملين و في نفس الوقت هي نتيجة سلبية من النتائج التي تفرزها هذه العملية خاصة إذا تمت وفق الظروف السالفة الذكر(تحيز شخصي، محسوبية،...)

و لهذا وجب على المنظمة الحرص على كل ما يمكن أن يسبب ضغوط العمل الزائدة لمعالجتها، و تبني الخطوات و السبل الضرورية لضمان الارتقاء بأداء العاملين و التقييم الناجح له لخلق نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة و سياساتها و من ثمة رفع الولاء التنظيمي و ضمان استمرارية المنظمة.

الخلاصة

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء، واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت المنظمة عليها. هذا الأداء يعتبر دالة للعديد من المتغيرات أو العوامل التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو داخلي يمكن للمنظمة التحكم فيها لتعظيم آثارها الايجابية و تقليص آثارها السلبية، و منها ما هو خارجي يصعب التحكم فيها و بالتالي التكيف أكثر مع المحيط الخارجي.

ومهما كان مصدر العوامل المؤثرة على أداء العاملين ، كان لزاما على المنظمة التعرف على هذه المؤثرات لحصر ما تسببه من نقاط ضعف أو قوة في أداء كل عامل، و بالتالي كان لزاما عليها الاستفادة من وجود نظام لتقييم عمل كل فرد دون استثناء من المشرف إلى المرؤوس بطريقة منتظمة و في أزمنة محددة. و كل هذا من اجل تفادي بعض المشاكل التنظيمية التي تنعكس أثارها على الأداء و تقييمه و المتمثلة أساسا في ضغوط العمل، هذه الأخيرة التي أصبحت – في معظم المنظمات – العامل الرئيسي لانخفاض أداء العاملين و كذا للتقييم غير العادل له، و من ثمة وجب على المنظمات التي تعاني مثل هذه المشكلات أن تهتم أساسا بتوفير جو ملائم للعمل قبل النظر في نتائج هذا العمل.

الفصل الثالث

المناخ التنظيمي

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا ، حيث أن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة و طبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة و تأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان و على ذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة . علما أن كتاب الإدارة قد استخدموا قبلا كلمة المناخ المؤسسي ثم ما لبثوا أن استقروا على المناخ التنظيمي ، و باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبا ت الوظيفة و حاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة و ذلك من أجل تبني سياسات من أجل تعزيز النواحي الإيجابية و إلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و الفرد على حد سواء . بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، يتناول الأولمدخل للمناخ التنظيمي ، ثم نماذج المناخ التنظيمي وعناصره .

في المبحث الثاني وأبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه .كمبحث ثالث ، اما المبحث الرابع فقد خصصناه لمعالجة العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته .

المبحث الأول : مدخل للمناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ، إلاّ أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه .

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن الماضي[1]، إذ كان (Cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية[2] . و منذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم و التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة . ولكن قبل التعرض لتعريف المناخ التنظيمي لا بأس من التعرض للتطور التاريخي لهذا المفهوم .

أولا : التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي [3]

1 أبو شيحة نادر أحمد ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني "** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد و الإدارة ، الجزء 19 . العدد 02 ، الأردن ، 2005 ، ص 13 .

2 المومني واصل جميل ، **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2006 ، ص25 .

3 - Savoie André , Brunet luc , climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distinctes ou redonce ? Revue québécoiscoise de psycologie , vol 21 , n°3 , 2000 , pp 180 – 183 .

1 – سنوات الخمسينات : أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث (Lewin , 1951) الذي أحدث أو سبّب مناخات إجتماعية مصطنعة ، المناخات الشهيرة : الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، ودعه يعمل الذي سجّل بإتقان السلوكات الناتجة . هذه التجربة أكّدت صحة الصيغة :(C = F (P x E [علما أن C يمثل سلوك الإنسان ، P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط] ، التي من خلالها السلوك(C) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط أو البيئة (E) الموجود فيها . حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة للشخص المعين و محيطه بتعديل (E) يمكن نظريا الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E) . أكيد شدة التغير في التصرفات الفردية تتغير من فرد لآخر لأن العامل (P) سوف يُعدّل تأثير (E) . هذه المعادلة تتضح أداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الإجتماعية ، و المحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط . هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يُعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه و لا خالقين له . إن مفهوم التفاعل بين الفرد و محيطه الإجتماعي ليس مأخوذ بعين الإعتبار في هذه المعادلة ، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزّت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات و تصرفات الأفراد في التنظيم .

2 – سنوات الستينات : في سنة 1960 حسب جيليرمان (Gellerman) هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية و درجة الحرارة الفيزيائية، و اجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين . في سنة 1967 نظرا للأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) بالتتبع خلال فترة زمنية

مقدرة بربع قرن ينشر عملا له : " The human organisation " الذي يشكل علميا وجود ، مفهوم، قياس ، أدوار و تأثير مناخ العمل .

في سنة 1968 حسب أعمال تاجيري و ليتوين (Tagiuri et Litwin) مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين .

3 – سنوات السبعينات : عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي و انتشارها ،حيث توصل بروني (Brunet) إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و 15 (درجة الإستقلالية الذاتية و حرية العمل ، درجة الرقابة على عمله الخاص ، جودة المحيط الفيزيائية المباشر ، إعتبار واحترام العمل ، جودة العلاقات بين الجماعات ، طرق الحركية ...).

إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي و المكونات الثلاثة (المسؤوليات و المهام الموكلة له ، المحيط الإنساني مع من يتراضى ، المحيط الفيزيائي و التكنولوجي ، الذي فيه و من خلاله ينتج) يبرز للموظف كيف يُعامل . و لما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة ، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي ، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل ، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات و التغييرات التنظيمية بشكل واسع .

4 – سنوات الثمانينات : ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية .

5 – **سنوات التسعينات** : إستعمال الإستراتيجيات و التقنيات المستعملة في قياس المناخ و الثقافة التنظيمية .

ثانيا : تعريف المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر واستحوذ على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها :

حسب فورهاند و جلمر (Forhand & Gelmer) : [1] " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها . " يركز هذا التعريف على أن المناخ التظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميّز وتصف المنظمة وتفرق بينها و بين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات و العاملين فيها .

كما عرّفه القريوتي : [2] " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، يفهمها العاملون ويدركونها،مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. "يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي،

[1] محمدالصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 258.

[2] القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل ، الأردن ، 2009، ص 170 .

ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ، ومدى اتجاهه لتلك البيئة و إدراكه لها .

كما عرّفه لتوين وستيرنجر (litwin and stringer) بأنه : [1] " مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم . "

عرّفه الكتّبي : [2]" يمثّل المناخ التظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة و التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضاءها و البيئة المحيطة بها ، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كمايراها أعضاءها ، كذلك مايعتقده الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم ، وليس من الضروري أن يكون هذا الإعتقاد يمثل ماهوكائن بالفعل ، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها لمفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية ."

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبّر عن خصائص مستقرة نسبيا للفرد ، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبيا للمنظمة ، وهو مايراه أو يحس به العاملون فيها وفقا لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعليا في نفس المنحى

يُعرفه آخرون على أنه : " شخصية المنظمة التي تؤثر على تصرفات العاملين . "[3]

ويعرفه آخرون على أنه :[4] " نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها

---

[1] قبقوب عيسى، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009 ، ص 163 .

[2] الكتبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، (بدون دار نشر) ، (بدون بلد) ، 2005 ، ص 97 .

[3] Brunet luc et ph d , **climat organisationnel et efficacité scolaire** , ? Revue québécoiscoise de psycologie , vol 21 , n°1 ,canada , 2001, p 1 .

[2]http:// www.kau. Edu.sa . (04/11/2009) , (10:02) .

[3] لصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

.

العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم و تؤثر في سلوكهم و هي باختصار : شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء"يضيف هذا التعريف الإنطباع العام لدى العاملين عن منظمتهم الذي اكتسبوه من خلال تجاربهم و اختباراتهم الخاصة ، والذي يؤثر في سلوكهم .

أما كراسيك وبريتشارد (karasick and pritchard) فقد عرّفا المناخ التنظيمي على أنه [1] : " خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته . "

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل و تأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها .

في حين عرّفه الذنيبات بأنه : [2] " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات . " **كما عرّفه آخرون :** [3] " المناخ التنظيمي هو المشاعر ، المواقف ، و الإتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية ، و التي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة . " يشير هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو

[2] حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 .ص 16 .

[3] كنج نيجل ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير، دليل إنتقادي للمنظمات ،ترجمة : حسني محمود حسن ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص209 .

المشاعر ، الإتجاهات و المواقف التي يتميزبها جو العمل و التي يمكن قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة .

عرّفه العميان : [1] " المناخ التنظيمي هو البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة ، القيم ، العادات ، الأعراف ، الأنماط السلوكية ، المعتقدات الإجتماعية و طرق العمل العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة." ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة و التي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة .
كما عرّفه كاتز و كاهن (katz and kahn) : " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة ، إجراءات العمل، وسائل الإتصال و نمط السلطة . " [2]

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته و لم يشر لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم و تأثيره على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم .

عرفه آخرون على أنه " مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المنظمة و التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة ، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية ، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة ، فضلا عن بيئة العمل و الحوافز و السياسات والإجراءات و نظم العمل و نظم التطوير الإداري ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك

[1] العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل ، 2008 ، ص305 .
[2] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006 . ص 122 .

العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة . " [1] **كما عرفه آخرون** " المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي ، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الإتصال ووسائله ... [2] بالنسبة لكورنل (Cornell) :[3] "المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم (وظائفهم) أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين و الأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة . " **أما سيزلاجي و وولاس (szilagyi et wallace)** فيقصدان بالمناخ التظيمي أنه : " المنظمة الفعلية و طرقها المتّبعة في التعامل مع موظفيها و مع مهامها وبيئاتها العامة ، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي : هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحدّيات و المجازفة في المنظمة ، حماس المنظمة و مساندة التابعين لها ، التسامح والصراع في المنظمة . " [4]

أما السلمي فيعرفه عل أنه " كل العناصر و العوامل و الأشياء و العلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة و التي يتعامل معها الأفراد ." [5]

يُعرفه آخرون على أنه : [1] " سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة و الذي يميزها عن باقي المنظمات ، يُنتج تصرفات و سياسات

---

[1] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، 2005 . ص 292 .

[2] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

[3] Brunet luc et ph d , op cite , p 1 .

[4] العديلي ناصر محمد ، **السلوك الإنساني و التنظيمي مدخل كلي كلي مقارن** ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995 ، ص 406 .

[5] السلمي علي ، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، (بدون سنة نشر) ، ص 297 .

أعضاء المنظمة ، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم ، يُستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة و يُعطي مظهر وحيد الإتجاه لتصرفات العاملين. "

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي ، حيث تعددت و تنوعت تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له فمنهم من يوسع نطاقه و منهم من يضيقه ، إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية . **يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه :** " مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ، و يعملون من خلالها ، و يتأثر سلوكهم بها ، تتصف بدرجة من الثبات النسبي ، و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى ، و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية ، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به ، تتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز..."

ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي . من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي بالإضافة إلى خصائص أخرى :

1 – أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبّر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، و لا يعبّر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها . [2]

---

[1] Lorain jean ,Brunet , **climat organisationnel , Satisfaction au travail et perception du syndicalisme** , Revue : Relat ind , vol 39 , n°4 , 1984 p 669 .

[2] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 17 .

2 – أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الإستقرار أو الثبات النسبي ، و يمكن عن طريقها التمييز بين منظمة و أخرى ، و أن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة و الفرد .

3- أن مناخ أي منظمة يعبّر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ماهو كائن فعليا .[1]

4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات و قيم العاملين في المنظمة و بالتالي في سلوكهم .

5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد .

6 -إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات و نظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات ، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها .[2]

7 -المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية [3] ، و يشترك فيه عدة أشخاص .

8 – يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك .[1]

---

[1] حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 ، ص17.

[2] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

[3] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .

9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التمظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي،2

10- إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم و أشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي ، كما أن المناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة ، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها أية منظمة .[3]

هذا الأداء يعتبر دالة للعديد من المتغيرات أو العوامل التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو داخلي يمكن للمنظمة التحكم فيها لتعظيم آثارها الايجابية و تقليص آثارها السلبية، و منها ما هو خارجي يصعب التحكم فيها و بالتالي التكيف أكثر مع المحيط الخارجي.

11- لايعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط[4].

12 - إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة ، و ليس بديلا عنها ، فإن المناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني و البعد المادي المتمثل بالناتج المادي

---

[1] (05/11/2009),(10 :45) http : // www.ulum.nl / عدمان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر .

[2] البدر إبراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص 18 .

[3] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص97 .

[4] البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم و الأخلاقيات السائدة في المنظمة .[1]
فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري ، فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم و يعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة ، كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك .

13 -كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة و مستمرة من الصعب تغييرها حيث يُشير موريس تيفوني (Maurice thévenet , 1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها : " الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة ، و هي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها ، معارفها و طرق التفكير و أداء العمل فيها. [2] و عكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة و قابلة للتغيير ، فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية ، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء .

14 -المناخ التنظيمي هو شعور المنظمة الذي ينبع من ثقافتها التنظيمية وهو يتكون من تدفقات الأنشطة اليومية والحوادث والممارسات والإجراءات وهو أيضا يرسم أسلوب التعامل بين المنظمة وأفرادها وبيئتها و يتصف المناخ التنظيمي بالديناميكية فهو يتغير استجابة للمتغيرات الخارجية .

---

[1] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .
[2] Nizard george , les mmetamorphoses de l'entreprise (pour une sosiologie du management) , économica , paris , 1991 , p 88 .

15 -تأثيرالمناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي .[1] يُعّرف الرضا الوظيفي بأنه :[2] " الحالة الشخصية للفرد و التي تُعبّر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل . " يُستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسبا فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسبا فهو يعمل كقوة كابحة .

16 -للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير و التطوير التنظيمي ، حيث أن التطوير و التغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها .[3] يُعرّف التغيير التنظيمي على أنه :[4] " تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين في المنظمة ، توجيههم ، و طريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات . " و عليه يُعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير ، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا و تخطيطها لإحداث عملية التطوير .

17 -للمناخ التنظيمي علاقة بضغوط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأعراض الناشئة من

---

[1] www.free-zones.gov.jo/km1/studies/climaT%20 2004.pdf , (10/11/2009) , 10 :15) .
حيدر عبيسات ، المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة ، دراسة ميدانية ، 2004 ، ص 06 .

[2] محمدالصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

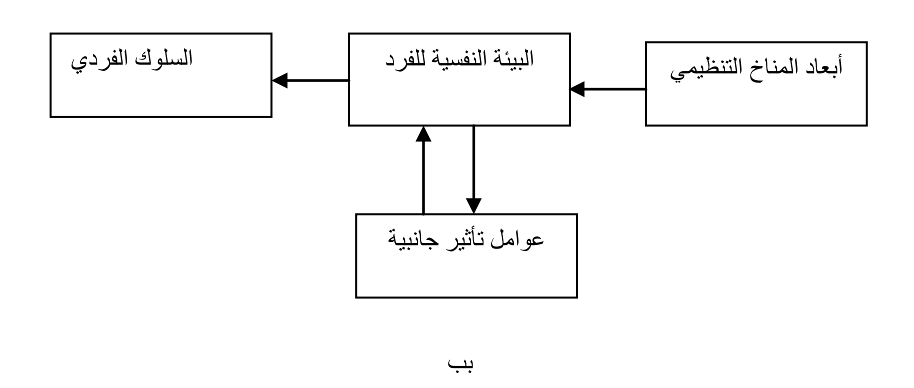
[3] العديلي ناصر محمد ، **السلوك الإنساني و التنظيمي مدخل كلي كلي مقارن** ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995 ، ص 551 .

[4] Fettu françois et autre , piloter le changement managérial , 1er édition , édition liaison ,Paris , 1992 , p 15 .

الأمراض المرتبطة بضغوط العمل ، و يذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن ، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية ، و في الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب و الود و القوة و النجاح المتطور و في هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة .[1]

18 -إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه و دوافعه و هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لإختلاف الإدراك لدى الأفراد و ذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

: يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك .26 رقم الشكل



بب

المصدر : الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص260 .

المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه

قبل التطرق لأهمية المناخ التنظيمي لابد من التعرض للمناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية .

[1] الصيرفي محمد ، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، لإسكندرية ، 2007 ، ص 343 .

أولا : المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية .[1]

1 – المدرسة الكلاسيكية : و يأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها فريديريك تايلور (f . taylor) أن العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها هي علاقة تعاقدية ، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح ، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها ، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر و تنفيذها دونما إبداء للرأي ، و تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به ، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط ، بينما نرى أن فايول (fayol) يرى أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم و العطف و العدالة بينهم ، فالعامل يعمل بأعلى طاقة (قدرة) نتيجة توفر الجو الملائم للعمل ، و الإستقرار النفسي و الوظيفي لديه ، مما يجعل العمال يشعرون بالإنسجام فيما بينهم ، و الذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة .

2 – المدرسة البيروقراطية : تسود في كل وحدة من الوحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها ، و كل منها تحدد سلوكات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك و الأنظمة و القوانين المعمول بها في المؤسسة ، و توزع على جميع المشاركين في هذا النظام . إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها ، التي تضم أوضاعها لمهام كل وظيفة ، و علاقة كل منها و ارتباطاتها بالوحدات الأخرى. و تسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها و بين عملائهم ، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الإنفعالية أو الأهواء الشخصية ، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني و ما يحويه من قوانين وأنظمة و تعليمات

[1] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 22 24 .

تسير على أساليب التعامل الحرفية و الدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز ، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف و غايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصداقة والمحبة ، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعة. يُلاحظ عند الإطلاع على بحوث و دراسات **(ماكس ويبر)** أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، و هي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم . وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيزالإدارة على اللوائح و الأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافرها دون مراعاة للعلاقات الإجتماعية و الإنسانية و إمكانات وقدرات و مشاعر العاملين ، و بالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائمة .[1]

3 – نظرية النظم الإجتماعية : إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة . إن نموذج جبلز وجوبا (Gebels & Guba) يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي و البعد الفردي و الشخصي .

---

[1]نقبيل بوجمعة ، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة "** ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 .

أما أرجريس فقد اختبر و بنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير و خلق جو داخلي من الثقة المتبادلة و الإنفتاحية في العلاقات ، دونما أن نشعر الناس بذلك، و قد خرج بنتيجة مفادها أن المعلمين إذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفا من زيادة حدة الصراع و التنافس داخل المؤسسة ، رغم أن أرجريس من أنصار وجود الصراع لكن ضمن حدود معينة .

ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها مناخ تنظيمي يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى ، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص و التعاملات ، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا في الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي . و أجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي ، و بأنه فكرة قائمة بذاتها و أن له تأثير في استقرار التنظيم ، و يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال مايلي :

1 - يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبّر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أداءهم الوظيفي ، مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ،

حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية .[1]

2 – تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، و التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل ، و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا ، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري . ويتجسد في وصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل . و لكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم و التوقعات ، فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات و قابلية الفرد من جهة ، و بين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى ، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي و بين تحسين سلوك العاملين و أدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم ، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة و إدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى ، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة ،تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها ، التأثير على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، التأثير على الأفراد و تحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم و لكونه داعما لإنشاء و تأصيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب و تأمين

---

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص17 ، 18 .

استمرارية و كفاءة العاملين ، و تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و رفع معنوياتهم و حثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة .[1]

3 – تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، و من تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال[2]

4 – كذلك من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، و زيادة درجة الرضا الوظيفي ، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري و فرصة لتحقيق الإبداع .[3]

5–إن سلوك و فعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم ، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة ، و توصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية ، مناخات تسمح بحركة أكبر . كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه و بين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه و بين القيادة في المنظمة ، و تظهر العلاقة أيضا بينه و بين التخطيط ، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام

---

[1] البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19 ، 20 .
[2] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 294 .
[3] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 .

بين الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد العاملين في المنظمة ، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد و بالتالي السلوك التنظيمي ، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد و البيئة التنظيمية بشكل عام .[1]

6 – أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الإجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجهم و على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم ، دوافعهم ، قيمهم ، رضاهم و دافعيتهم ، إذ تتوقف كفاءة و فعالية الأداء الفردي و الجماعي و الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة ، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية ، و كمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، وكعنصر مؤثر في أداءهم و إنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو و التطور و الإستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم وإبداعاتهم و مهما اختلفت المنظمات و العاملين فيها فإن كلا منهما يسعيا ن للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي

---

[1] المومني واصل جميل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 30 31 .
[2] نقبيل بوجمعة ، مرجع سبق ذكره .

جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية و مناخ تنظيمي مناسب لاتكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع و بكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية مما يجعلها نظاما متطورا و متميزا و متجددا .

ثالثا : مقاييس المناخ التنظيمي

يؤكّد الواقع أنّ تعريف المناخ يختلف بتغيرّ أبعاد المناخ التنظيمي، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصّدد نجد أنّ الباحثين مهتمّين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدل من تعريف المناخ ، حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي : [1]

1 – مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .

2 – مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية .

3 – مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية .

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة ، مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي .

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة .

---

[1] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 302 303 .

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ن و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ، و هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم . و يعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي ، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة ، و ما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم ، و يربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، و هو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

وتوجد مناهج و طرق أخرى مثل : الدراسات الميدانية ، تقييم تصورات أعضاء التنظيم ، المعالجة التجريبية . حتى مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع ، و البعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية ، الرضا ، الحماس و الدفئ التي يحسها العاملون و التي تنعكس على ولاءهم و انتماءهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي ، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران ، إصابات العمل ، الحوادث ، النزاعات و الشكاوي ، التعاون ، التشجيع ، الدعم و التحفيز ، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ...

من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الإعتماد غالبا على أسلوب الإستقصاء من قبل الباحثين ، وهناك عدة نماذج يتم الإعتماد عليها في هذا المجال . و من هذه المقاييس التي يمكن الإستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي :

❋ نموذج لتوين وسترنجر (litwin and stringer) الذي يعد من أفضل نماذج الإستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالا تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الباحثان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

1 – شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة .

2 – شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية

3 – إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي .

4 – شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

5 – مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة .

6 – مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة .

7 – مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية .

8 – الإحساس بوجود الدعم والمساندة .

9 – مدى شعور الفرد بأهميته و انتماءه لفريق العمل و للمنظمة ككل . [1]

ومن النماذج الأخرى لقياس وتحديد طبيعة المناخ التنظيمي نجد

---

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 270 ، 271 .

أ – نموذج ليكرت (likert) الذي يؤكد على الظروف أو الحالات السلوكية و النمط القيادي المستخدم ، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا ، أو متسلطا عادلا ،أو ديموقراطيا ،أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.[1]

ب – وقد قدم بيترسون (peterson) و بيس (pace) مقياس آخر لتحديد طبيعة المناخ التنظيمي متطرقين إلى ستة مجالات رئيسية للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم ، تتمثل هذه الأبعاد في : الإهتمام بمستوى الأداء ، فعالية الإتصالات ، التشجيع ، درجة الثقة ، المساندة ، المشاركة . نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الإستقصاء شمولا لقياس المناخ التنظيمي هو :

ج – نموذج مسح المنظمات ((Survey of organizations SOO)) والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان ، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي :

1 – الإستعداد التكنولوجي .

2 – مدى الإهتمام بالموارد البشرية .

3– إنسياب الإتصالات .

4–مستوى الدافعية .

5–عمليات صنع القرار .

[1] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، 304 .

6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الإتصالات ...) .

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية و يحسن جودة بيئة العمل و معنويات العاملين وأن معدلات إدمان الكحوليات و حوادث و إصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية .[1]

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما :

أ – المقاييس الموضوعية : التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا و المتمثلة في حجم التنظيم ، عدد الوحدات الإدارية ، حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين وغيرهم ، معدل الإنتاجية ، عمر التنظيم ، عدد الأقسام و كل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

ب – المقاييس الوصفية : و التي تعتمد على استمارات الإستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم .

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة و استقرار و ثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة و استقرار و ثبات المقاييس الوصفية ، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما .[2]

[1] مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة** ، (بدون دار نشر) ، (بدون بلد نشر) ، 2000 . ص ص 413 ، 414 .
[2] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .

المبحث الثاني : نماذج المناخ التنظيمي و عناصره :

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد و العناصر الخاصة به ، وذلك لإختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس ، منظمات صناعية، دوائر حكومية ...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي ، الأهداف و غيرها **، أما** إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد و الرضا وغيرها .

المطلب الأول : نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و العناصر المكونة له ، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر مايلي :

1 – نموذج كروفت و هالبين (croft and halpin 1966) : يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الإستبيان ، كما حدد هذا

النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي :

المجموعة الأولى :

1 - لإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .

2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل .

3- المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه .

4- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت .

المجموعة الثانية :

1- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة .

2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك حدد مرتبط بالعمل .

3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له .

4- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا . [1]

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي و محتوى الوظيفة .

2 - نموذج ليكرت (likert 1967) :

[1] قبقوب عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 166 .

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة و إنتاجية المنظمة ، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ، وقد استنتج من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولّد المناخ هي التي تقرّر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة ، كما أنه فرّق بين العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي . والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي : الإتصال ، اتخاذ القرار ، الإهتمام بالعاملين، الحوافز ، التكنولوجيا ، الضغوط .[1]

3 – نموذج ليتوين و سترينجر (stringeret litwin 1968) : يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و التعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ، وله تسعة أبعاد هي :

1 – الهيكل التنظيمي .

2 – المسؤولية .

3 – المكافأة .

4 – المخاطرة .

5 – الدفئ .

6 – الدعم .

7 – المعايير .

---

[1] . ميهوبي فوزي ، **المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية و علاقته بالإحتراق النفسي لدى الممرضين ، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة** ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2007 ، ص 43 .

8 - التعارض .

9 - الإنتماء .[1]

توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية ، الأداء ، الإنجاز و الرضا الوظيفي عند العاملين .

4 -نموذج كامبل و زملاؤه (Campbell 1974) :

يعّد ما قدّمه كامبل و زملاءه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدّموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددوها بعشرة عناصر أساسية صالحة للإستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات. و هذه العناصر هي :

1 – الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات و درجة الحرية في اتخاذ القرارات .

2 – المكافأة و العقاب : الموضوعية و محاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات .

3 – مركزية القرارات : درجة تفويض السلطة .

4 – التدريب و التطوير : مدى اهتما م الإدارة بتدريب الموارد البشرية .

5– المخاطرة و الأمان :مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار بالعمل في المنظمة .

---

[1] بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 ، 26 . ال

6- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي : العلاقة بين الرئيس و المرؤوس .

7 – الروح المعنوية : درجة إحساس الفرد بأهميته .

8 – التقدير و التغذية العكسية : إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه و مساندته له .

9 – المقدرة التنظيمية العامة و المرونة : درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبل .

10 – تأكيد الإنجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة .[1]

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي ، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي و العكس صحيح ، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم و سيادة روح الفريق .

5 - نموذج لولر و زملائه (lawler et al 1974) :

يرى lawler و زملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية . المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي و تضم العناصر الفرعية التالية :

1– درجة المركزية في اتخاذ القرارات .

2– درجة الرسمية في إجراءات العمل .

3– درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية : و تتعلق بالعملية التنظيمية و تضم المتغيرات التالية :

[1] قبقوب عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

1– نمط القيادة .

2– نظم المكافآت .

3– نظم مواجهة الصراعات .[1]

نلاحظ أن نموذج لولر و زملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي ، المسؤولية ، نظم المكافآت ، نمط القيادة .

6 – نموذج دوني وزملائه (downey et al 1974) :

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: إتخاذ القرارات ، الدفئ ، المخاطرة ، المكافآت ، الهيكل التنظيمي.[2] يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين و جماعة العمل وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحها

7 –نموذج فورهاند و جيلمر (forehand et gilmer 1412):

حدد الباحثان فورهاند و جيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في 1 – الهيكل التنظيمي : و يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة ، درجة تركيز السلطة ، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات .

2 – درجة تعقد التنظيم : ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية ، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما .

[1] بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24 ، 25 .
[2] المرجع السابق ، ص 26 .

3 – إتجاهات الأهداف : و يشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة .

4 – نمط القيادة : وهو مايعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة .

8 - نموذج ستيرز (steers 1977) :

قدم ستيرز نموذج واقعي لإعتماده على على نتائج البحوث التطبيقية و الدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ، و يعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي . يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها و وضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي :

1 – السياسات و الممارسات الإدارية : و يتضمن هذا العتصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات و تطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك ، كما يتضمن سياسات الإدارة في الإختيار و التدريب .

2- هيكل المنظمة : و يتضمن درجة المركزية ، نطاق الإشراف ، حجم المنظمة ، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي .

3 – التقنية المتاحة داخل المنظمة : يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد و التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل و ما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه .

4 – البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الإقتصادية ، السياسية ، الإجتماعية .[1] نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير و التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

9 – نموذج تيم و بيترسون (Timm et Peterson 1982) :

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي :

1– الثقة : ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد و زملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه .

2 – المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ، وضع الأهداف و تحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة .

3 – الصدق و الصراحة : و يتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم و بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات .

4 – المساندة والتشجيع : و يتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم و زملائهم لهمو مدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد

[1] بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص27 .

التنظيم سواءا كانوا زملاء ، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة و الصراحة .

5 – الإتصالات الصاعدة : و يصف ها العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للإقتراحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة .

6 – الأداء الوظيفي : ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها ، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهمكذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض .[1]

10 – نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (kozloski et Doherty 1989) :

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي و طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة و مرؤوسيهم في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي :

1 – هيكل العمل : و يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلة العمل .

2 – فهم الوظيفة : ويعبّر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم .

[1] بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

3 – المحاسبة أو المساءلة الشخصية : و يعبّر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم .

4 – المسؤولية : و يعبّر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يُسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف .

5 – تركيز المشرف على العمل : و يعبّر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف .

6 – المشاركة : و يعبّر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات .

7 – الإشراف المساند أو الدعم : و يعبّر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم و بأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام و يراعون مشاعرهم .

8 – العمل الجماعي : و يعبّر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين أفراده و العمل بروح الفريق .

9 – التعاون بين المجموعات : و يعبّر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة

10 – وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها : و يعبّر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الإهتمام و الرعاية .

11 – إنسياب الإتصالات : و يعبّر عن مدى كفاءة و فعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الإتصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقبل ، الإنفتاح و الإنسياب.

11 - نموذج كويز و توماس (Koys et tomas) :

حددا الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد هي :

1 – الإستقلالية .

2 – درجة التماسك .

3 – الثقة .

4 – ضغط العمل .

5 – الدعم .

6 – التقدير

7 – العدالة .

8 – الإبداع و مدى تحمل المخاطرة .

12 - نموذج فريدردار و جرينبرج (Friederdar et Greenberg) :

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة أبعاد رئيسية هي :

1 – التحرر .

2 – العوائق .

3 – الروح المعنوية .

4 – الألفة والمودة .

5 – التحفظات .

6 - التأكيد على الإنجاز.

7 - المكافأة . [1]

و على ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ، ويتم الإعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين و إمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة .

المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

1 - **الهيكل التنظيمي :** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدّد إسمها و شكلها واختصاصاتها و مجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية . [2]
أي أنه ذلك البناء الذي يحدّد التركيب الداخلي للمنظمة ، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة ، كما أنه يحدّد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها ، نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في

---

[1] بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 ، 26 .
[2] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

المنظمة . يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف و قدرته على الوفاء باحتياجات العمل ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات ، الأوامر ، التوجيهات وكذا الإقتراحات و الأفكار بين مختلف الإدارات ، و بمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي .

2 – **نمط القيادة** : تعرف لقيادة بأنها " عملية التأثير في التابعين " وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية و التسلطية والعقاب والإتصال الهابط و الإتجاه الواحد مما يحدّ من تبادل الأراء و الأفكار والمشاركة والإبداع . وتوجد القيادة الديموقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة و الإتصال ذي الإتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة و الإبداع .[1] ، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة و أنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة عليحد سواء وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد و غيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والإنتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك و مشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين ، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة

[1] العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 308 .

التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف ، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء .[1]

3 - نمط الاتصال : الإتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات و الأفكار و الشكاوي و المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا ، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر و القرارات و التعليمات و التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، و قد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفهية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات .[2] إن أنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة إذ أنه الموقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها

---

[1] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2002 . ص 170 .

[2] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .

أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم و أداءهم في مجمل العمليات الهادفة .[1]

4 - التكنولوجيا : وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل ، و تحديثه من حين لآخر .[2] تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الإقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، و هي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي .[3] إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة على حد سواء ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

5 - العمل الجماعي : تمثل الجماعة **الأساس الذي** يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أداءها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين ، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى إلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية .

[1] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2002 . ص 170 .
[2] قبقوب عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .
[3] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 302 .

6 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات : إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار و الإقتراحات ... و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل و تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي و التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه .[1]

7 - الحوافز : يمكن تعريف الحوافز على أنها : " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .[2] كما تعد الحوافزمجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد و تحفزه للإقبال على على سلوك معين ، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك[3] . أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد .

8- طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال وعدم الإقتراح نحو

---

[1] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

[2] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009 ، ص 365 .

[3] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 302

تحديث و تطوير المنظمة ، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية ، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي و متجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع و الإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاسذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

9- نظم وإجراءات العمل : هي مجموعة القرارات و الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة . و على سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم و تسليم المعاملات و كيفية مراجعتها و بحثها وإنهاءها ، كما تبين التسلسل الوظيفي و كيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية ، شؤون الموظفين ، و التعامل مع المراجعين ، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات و كيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها . [1] مما سبق يمكن القولأن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والإبتكار و البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة ، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود و الروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين و بالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية .

10 – العلاقات الداخلية : تتكون العلاقات و التفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و العلاقة بين المرؤوسين و

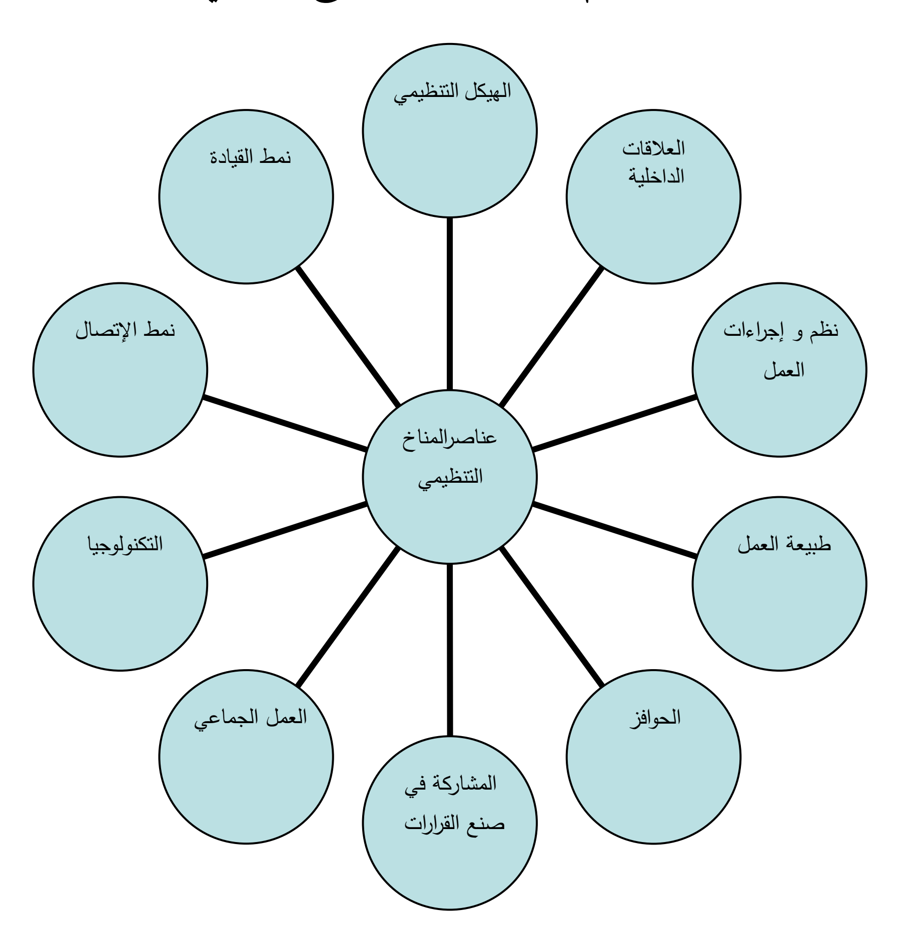
[1] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 .

بعضهم البعض ، و العلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة ، و هذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو سلبية ، مرنة ومتوازنة ، أو تسلطية من قبل الرؤساء .[1] إن الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي ، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين و العكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم و التعاون إنعكس ذلك إيجابيا على الموظفين و بالتالي إيجابية المناخ التنظيمي . نلاحظ في الشكل رقم **أن** العناصر المناخية التي اعتمدنا عليها في دراستنا لقياس المناخ التنظيمي السائد في و المستخلصة من هذه النماذج كما يلي :

و الشكل التالي يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي :

[1] فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 300 .

الشكل رقم 27 : يبين عناصر المناخ التنظيمي .



المصدر : من إعداد المؤلفين .

المبحث الثالث : أبعاد المناخ التنظيمي و أنواعه

مثلما تعددت الأراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده و أنواعه هي الأخرى قد تعددت ،سنتعرض في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ، و كذا لمختلف أنواعه .

المطلب الأول : أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها ، عناصرها و تفاعلاتها ، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة ، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب و الباحثين حول الحصر الدقيق لها ، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي :

1 - مرونة التنظيم : و يقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستجابة و التكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية [1] ، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي ، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ، ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات و احتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره .

2- التركيز على الإنجاز : أي هل لمنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة ، الترقية و التقدم أم لا .

3- التدريب والتنمية الإدارية : يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل

[1] العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 306 .

كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العملية الملائمة ، وكذلك المهارات و المعارف والإتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة . أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية ، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين و تنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الرشيدة .[1] يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف سيما وأن زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم .[2] إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء و لمشرفين و تدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالإستقرار ، فالإستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الإستثمار .

4 – أنماط السلطة :

السلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة و دفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الإجتهاد واقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرارات .[3]

---

[1] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 100 101 .
[2] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .
[3] العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 306 .

أن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب و التسلط و عدم المرونة التي تؤدي إلى السأم و الملل و بالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة و تتيح للعاملين مجالا للإجتهاد و المشاركة في اتخاذ القرارات و اقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والإبتكار ، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي .

5- أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة :

ان الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المنظمة ، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلو ب (فرّق تسد) بإثارة الشائعات و المشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها .[1]

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص و الصدق و تدعيم الثقة و الحرص الدائم على المنظمة ، من شأن هذه الأساليب أن تعزّز روح الإنتماء والولاء ، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي ، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والإنتماء للمنظمة .[2] إن الإدارة التي

[1] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .
[2] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

تعتمد على مبدأ الصدق والإخلاص و الأمانة مع عامليها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين و ثقتهم وولاءهم و العكس صحيح .

6 - أنماط الثواب و العقاب : إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله ، فالمكافأة تعطى للمنجز و لقليل التغيب و للمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به ، و العكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام . إلاّ أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات و القوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي و تعطيل للإبداع .[1]

7 - الأمن الوظيفي : وهو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و التالي تحسن الأداء و توثيق الولاء .[2] وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنح له الإستقرار الفكري و تجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يِؤدي إلى رفع روحه المعنوية ، تحسين أداءه وضمان ولاءه . هذا و تمثل مختلف أبعاد الضمان الإجتماعي و الصحي و المنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار و ثبات ... حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا و تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و النوعية ، و لو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة و لا يخرج منها إلاّ

[1] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .
[2] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

عند سن التقاعد و البالغ لديهم 55 سنة عادة ، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلاّ إذا ارتكب جريمة معينة و عندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة ، و إنما في منظمات صغيرة و يبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا و لذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته و يؤدي فيها كل جوانب الإبداع و الإبتكار .[1]

8 – مراعاة الموضوعية في نظام الترقية : يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها و مسؤولياتها ، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية و عدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد .[2]

9– عدالة التعامل مع العاملين : إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلاّ من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل مع العاملين من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الأجور ، الترقيات ، العقوبات ، التدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم على زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الإنجاز المستهدف ، إذ الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الإنتماء و الولاء الفعال للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها .[3]

10 – الإهتمام بالروح المعنوية : تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين و الحفاظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لهم ، وذلك نظرا لأن

---

[1] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 .
[2] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .
[3] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل ، و كذلك معدل الغياب ، و أيضا معدلات الحوادث ، و إجمالا فإن الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي :

1 - كفاءة المشرف المباشر .

2 - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

3 - تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين .تحسين التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها* .

4 - توافر نظام فعال للحوافز بالنمنظمة .

5 - توافر نظام فعال للإتصال بالمنظمة .

6- توافرنظام فعال للمعلومات بالمنظمة وتمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة

11 - زيادة إهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة :

كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المميزة و المبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد .[1]

* عبد المجيد أونيس ، **ادارة العلاقات الانسانية ، مدخل سلوكي تنظيمي** ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 ص155

[1] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 102 103 .

كما حدّد forehand أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسية هي :

1- الهيكل التنظيمي .

2 - درجة تعقيد التنظيم و التي تتضح من عدد المستويات الإدارية.

3 - اتجاهات الأهداف وذلك من حيث الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها .

4 - نمط القيادة . **أما litwin and stringer** فقد حدّد أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي :

1 - درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء .

2 - درجة التشجيع على إبداء الرأي و الكيفية التي يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية .

3 - درجة الشعور بالإنتماء للمنظمة .

4 - درجة التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع .

5 - درجة الشعور بالمسؤولية و مدى الحرية التي يتم التمتع بها عند اتخاذ القرارات

6 - الهيكل التنظيمي بما يعني درجة المركزية في السلطة و المرونة في إجراءات العمل .

7 – درجة الدفئ في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض .

8 – درجة التأييد التي يمكن أن يتلقاها الفرد من رؤساءه أو من مرؤوسيه .

9 – نظم المكافآت و لاسيما الأسلوب الذي يتم به معاقبة المقصرين .

أما كويز و توماس (koys and tomas) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي :

1 – الإستقلالية : و تعني إدراك الفرد لإستقلاليته فيما يتعلق بإجراءاتالعمل .

2 – درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم

3 – الثقة : و تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .

4 - ضغط العمل : وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه .

5 – الدعم : وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة .

6 – التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة .

7 – العدالة : وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات .

8 – الإبداع : ويعني درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة . [1]

المطلب الثاني : أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الباحثين والدارسين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي ، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق ، والبعض الآخر يميز بين المناخ

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 221 223 .

التنظيمي الملائم والحيادي والغير ملائم ، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي و قد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية و تحدد خصائصها و مواصفاتها ، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي و المرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة ، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية و مجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان .

وهناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي : المناخ التنظيمي السلطوي ، المناخ المتبني ، الإنتمائي و الإنجازي ، و فيما يلي شرحها :

1- المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد) :

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلاّ القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الإبتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.[1]

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يمثل القائد إلى الإستئثار بالسلطة ولا يفوّضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد و مرؤوسيه ، فضلا عن أنه يعتنق نظرية x في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى و لا يحبون العمل و أن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية ، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية ، في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا .[1]

2 – المناخ التنظيمي المتبنى :

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتوجه بالحوافز الإيجابية . فالقائد هنا يعتنق نظرية y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق ، و يلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية ، و يرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات ، الأمان ، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي ، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة ، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة و بناءة .[2]

3 – المناخ الإنتمائي :

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية .[3]

4 – المناخ الإنجازي :

1 عبد المجيد أونيس ، مرجع سبق ذكره ، ص 163 .
2 الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .
3 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج . ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف ، في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف ، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات و الطرق بقدر ما تكون على النتائج و تنفيذ الأهداف .[1]

بينما يرى هالبن و كروفت (Halpin & Croft) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل و على امتداد هذا التدريج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي :[2]

1 - المناخ التنظيمي المفتوح : يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية ، إرتفاع مستوى العمل الجماعي ، إنخفاض مستوى الإنفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة) ، إرتفاع مستوى الود ، الرضا الإنتماء نحو العمل .

و يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور و الشخصية ، يعمل بجد ، قدوة في العمل ، إرتفاع مستوى الدفع ، الإهتمام بالأفراد ، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار ، القبول الإجتماعي ، عدم العزلة ، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ،

---

[1] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

[2] http://www.drsmy.com/7.doc , (10/11/2009) , (11 : 15) .

و لا يميل لاستحدام أسلوب الرقابة اللصيقة.[1] كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم و تسود فيه روح المشاركة ، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ، ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين ، يتمتعون بعلاقات إجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال، وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين و يسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية و ارتفاع نسبة القدوة في العمل .

2 – المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي) :

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ، إشباع الحاجات الإجتماعية ، الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على الأفراد و تحقيق أهداف العمل . و يميل النمط القيادي إلى اتباع اللوائح و تحديد الإجراءات اللازمة لأداء العمل ، يترك كل فرد يؤدي حسب طاقاته ، إهتمام قليل بالرقابة على الأداء ، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما .[2] يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرّر .[3] ويتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الإجتماعية و الحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم ، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة ، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية ، و الروح المعنوية العالية وإن كانت أقل من المناخ المفتوح .

[1] رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 42 .

[2] المرجع السابق ، ص 101 .

[3] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، [2] رسمي محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

3 - المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه) : يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الإجتماعية ، عدم الإنحراف عن القوانين والإجراءات ، مثقل بالأعمال الإدارية، والتقارير الروتينية ، وينجم الرضا الوظيفي عن أداء العمل . و يتصف سلوك المدير بالسيطرة و التوجيه ، إنخفاض مستوى المرونة ، يميل إلى العزلة ، إنخفاض مستوى الإهتمام بالأفراد ، إيجابية السلوك حال عدم امتثال الأفراد للتوجيهات ، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق ، أقرب إلى الأسلوب العسكري ، يعمل على الإرتقاء بالعمل على حساب الأفراد .[1] يشير إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم ، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم ، إلاّ أنهم يعانون من زيادة في الرتابة و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول .[2] تسيطر على القادة فيه فلسفة الإهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة و التخطيط المحكم و الإشراف الدقيق و الرسمية و التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع .[3] يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول و ذلك على حساب إشباع الحاجات الإجتماعية ، فالجميع يعملون بجدّ و لا وجود للوقت لتكوين علاقات إجتماعية بين العاملين ، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما ، يقوم فيه القائد بالتوجيه

---

[3] أبو شيحة نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

[2] رسمي محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

[3] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

المباشر و عدم الخروج عن القواعد و لا يهتم بمشاعر العاملين ، فاهتمامه منصب على إنجاز العمل .

4 – المناخ التنظيمي العائلي : يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية ، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ، إرتفاع مستوى تماسك و تجانس الجماعة ، إنخفاض في مستوى الإستغراق و أداء العمل ، العمل الإداري قليل ، مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط ، و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الإجتماعية .

يتصف سلوك المدير بالإجتماعية ، لا يميل إلى إذاء مشاعر الآخرين ، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب ، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية ، إهتمام قليل بالعمل و الإنتاج . [1]

يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة و لكنها تؤثر على رصانة الإنجاز و الأداء ، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام .[2] يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الإجتماعية دون إهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة و إنجاز الأعمال ، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة ، صحيح يشعر العاملو ن بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل ، و القائد لا يرهق العاملين

هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون و كأنهم من عائلة واحدة ، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة و ذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال .

5 - المناخ التنظيمي الأبوي : يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز ، و عدم إشباع الحاجات الإجتماعية ، إنخفاض مستوى تماسك الجماعة ، وجود جماعات فرعية ، وانخفاض مستوى العلاقات الإجتماعية بين الأفراد ، يقوم المدير بالأعمال الإدارية ، إهتمام بالعمل من جانبه ، متزن ، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الإجتماعية ، إنخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة ، يفشل في حفز الأفراد ، و انخفاض مستوى الضبط و السيطرة [1] يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية و لكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلاّ أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجا لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته .[2] في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة و استغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع ، و يتم التعاون مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية و يكرهون تحمل المسؤولية و يحبون أن يُقادوا و أنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج و اتخاذ القرارات الرشيدة [3]. فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه ، و هذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الإجتماعية و لا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين ،

---

[1] رسمي محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

[2] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

[3] أبو شيحة نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

إنخفاض مستوى تماسك الجماعة ، ظهور جماعات فرعية ،يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة ، الروح المعنوية السائدة للعاملين ضعيفة ، والإنجاز كذلك يتميز بالضعف .

6 – المناخ التنظيمي المغلق : يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية و الرضا ، انتقاء روح الجماعة ، إنفصال و عزلة الأفراد ، إنخفاض مستوى الأداء ، إرتفاع معدلات ترك العمل ، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء . و يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادرة والقدرة على حفز الأفراد ، الإهتمام بالإنتاج ، العمل طبقا للقواعد والقوانين، إفتقاده القدرة على توجيه الأنشطة ، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد ، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل . [1] يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام ، فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة و روحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير ، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار . [2] يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللا مبالاة والتسيب وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .[3] يسود في هذا المناخ الفتور ، و ذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الإجتماعية ، و لعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل ، فالقائد لا يهتم بحاجات

---

[1] رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

[2] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

[3] أبو شيحة نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

العاملين ، و يسود الروتين في هذا المناخ و الروح المعنوية منخفضة و ذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل و تركيزه فقط على الإنتاج .

و الجدول التالي يبين قياس الأبعاد المناخية لكل نوع من المناخات السابقة :

الجدول رقم (03.) : يبين قياس الأبعاد المناخية

الأبعاد المناخية	مناخ مفتوح	المناخ المستقل	المناخ المنضبط	المناخ العائلي	المناخ الأبوي	المناخ المغلق
الإعاقة	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
الألفة	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط
التباعد	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع
الإنتماء	عالي	عالي	عالي	منخفض	منخفض	منخفض
التركيز على الإنتاج	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	مرتفع
الشللية في العمل	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
النزعة الإنسانية	عالي	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض
القدوة	عالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض

المصدر : حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي و السلبي :

1 - المناخ التنظيمي الإيجابي : هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

* العمل يميل إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين.

* المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.

* العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.

* لترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
* زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلي رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.

* يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة

* العلاقة ناتجة عن الشفافية و الصدق والمصارحة.
* الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.

* التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

و الحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبّر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه Matthew . B . miler و حدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية : مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.

1 – وفرة وفعالية الإتصالات .

2 – توازن القوى و السلطات .

3 – الإستخدام الفعال للموارد .

4 – الترابط و التكامل مع المنظمة .

5 – المعنوية ، الدافعية و الرضا الوظيفي .

6 – الإبداع ، الإبتكارو التطور .

7 – الإستقلال وعدم الخضوع للضغوط .

8 – المقدرة على التكيف مع التغيرات .

9 – توافر آلية دائمة لحل المشاكل .

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يحوي هذه الأبعاد و العكس من ذلك المناخ السلبي . و بناءا على هذه الأبعاد فإن المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بما يلي :

1 – المرونة الوظيفية

2 – إرتفاع الروح المعنوية و الثقة .

3– شيوع مشاعر الإخلاص و الألفة بين العاملين . .[1]

4 – الموضوعية و الشفافية : فللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها وعن مهامه ، وكذا عدالة نظام الترقية والمكافأة . أما المرونة الوظيفية فتعني أن للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل نفس المنظمة من أجل معرفة المجال الذي يكون فيه أكثر عطاءا ، و كذلك قادر على الإنتقال من مستوى إداري إلى آخر بناءا على مهاراته و قدراته وإمكاناته في أداء مهامه .

2 – المناخ التنظيمي السلبي: هو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

❋ العمل روتيني ويبتعد تماما عن الإبداع و روح الابتكار.

[1] حيدر عبيسات ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

* المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال و الإبداع.
* العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتّخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

* ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدنّي الروح المعنوية وضعف في الأداء * التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة .
* لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. .

أما "Likert Rensis"[1] يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر.

1 - مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متّخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة.

2 - مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3 - مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

[1] المغربي كامل محمد ، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،(بدون سنة نشر) ، ص306 .

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة و المنظمة نظام إجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها ، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الإهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات (عوامل خارجية ، عوامل تنظيمية ، عوامل شخصية و نفسية) و ذلك على النحو التالي :

أولا : العوامل الخارجية :

1 **الثقافة التنظيمية :** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل و أداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد ، و كذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة .

2 – ظروف العمل : يقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة ، الضوضاء ، الأثاث ، تنظيم المكاتب و التهوية ..." التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، و ربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد .

3 – البيئة الخارجية : وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواءا كانت ظروف سياسية ، إقتصادية ، قانونية أو إجتماعية سائدة فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

4 – البيئة التكنولوجية : حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية .[1] وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية و ينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ و بالتالي زيادة الإبداع و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل .

5 – البيئة الإجتماعية : يقصد بها مجموعة العادات و التقاليد و القيم و الثقافات المحلية و الإتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم .[2]
تؤثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها :

* مستوى الدافع على الإنجاز .

* لعلاقات الإجتماعية والأسرية .

---

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 264 ، 265 .

[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

* طريقة التفكير بشكل علمي .

* الميل نحو السلطة وعدم التفويض .

6 – البيئة الإقتصادية : تلعب البيئة الإقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للممنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة ، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار و التحفيز .[1] كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى للمبادأة و المخاطرة ، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة ، وهنا يتجه المديرون لصنع القرارات متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى .[2]

7 – البيئة الثقافية : يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد ، أفكارهم ، وجهات نظرهم و كم القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم .[3] درجة تماسك الجماعة و مستوى ولاءها : فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداؤها يقود إلى أداء جيد ، كما أن حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الإرتقاء الوظيفي

---

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

[2] مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ،** مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

[3] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

واختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء .

8 - المشاكل الأسرية : و يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين .[1]

ثانيا : العوامل التنظيمية :

1 – السياسات و الممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام و تقدير الإعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد مما يُسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي .[2] كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للإختيار والترقيات و للأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية و عادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ مشجعا ، أما إذا كانت متحيزة و عشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم و المعنويات و الروح المعنوية .

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .
[2] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

2 – القيم المهنية : تعبّر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيته وتنميته وتحافظ على كرامته و احترامه تصبح عُشا آمنا و دافئا للعطاء ، في حين إذا سادت القيم المادية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظف حاجتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة ، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة من الإعتبارات الشخصية أو الإنسانية) ، فالقيم الصالحة تهيء مناخا من الأمانة أما الإستبدادية العكس ، فالفرد إذا أحس بالإحترام و التقدير و الأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمته .

3 – طبيعة البناء التنظيمي : حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي "سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق .[1] كلما كان البناء التنظيمي مرنا و مستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق و الإبداع و التكيف مع الحالات أما الروتين والمركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات و هرمية الإتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم . للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبة المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤلية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة؛ والعكس هو الصحيح .

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

4- النمط القيادي المتبع : يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك و أداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .[1] إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان ، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها و تهتم بأوضاعهم و مشاكلهم و اهتماماتهم و إصغائها لأفكارهم و اقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة و الولاء لمنظمتهم و زيادة العطاء و إخلاصهم في العمل ، لذلك تولي القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الإهتمام بالنواحي الإنسانية والإجتماعية للعاملين .

5 - نظام الأجور و الحوافز : أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز (مادية و معنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها و يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الإستمرار بالمنظمة .

6 - أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعُف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم .

7 - الصراع التنظيمي : إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجيتهم .[2]

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .
[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 267 ، 268 .

ثالثا ــ العوامل الشخصية :

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى ، أو مستواه التعليمي ، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل و حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي ،بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء .[1] وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي :

1 – قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته .

2 – تناقض القيم : قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا عاى إنتاجه .

3 – درجة المخاطرة : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء .[2]

4 – خصائص أعضاء التنظيم : تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن و ذوي المستوى التعليمي المرتفع و مرتفعي الطموح ، ويكون المناخ

[1] عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 268 .

أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الإجتماعية خارج العمل .[1]

رابعا : العوامل النفسية :

1 – الضيق و القلق : إن الضيق و القلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به و الجماعة المتصل بها ، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها : * بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا .

* بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط ، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به و التي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تُشبع بعد و الموجودة في سلم حاجاته الإنسانية * عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات و محاولة تذليلها أمامه . فالقلق و الضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد ، حاجاته ورغباته . أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية . لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب .

2 – الصراع النفسي : قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق و الضيق ، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي و تؤثر في المستقبل . و يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية و بكل الدرجات في سلم

[1] مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ،** مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

أهمية الفرد منا . و لكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية . أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي .و تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل . ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الإستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات .

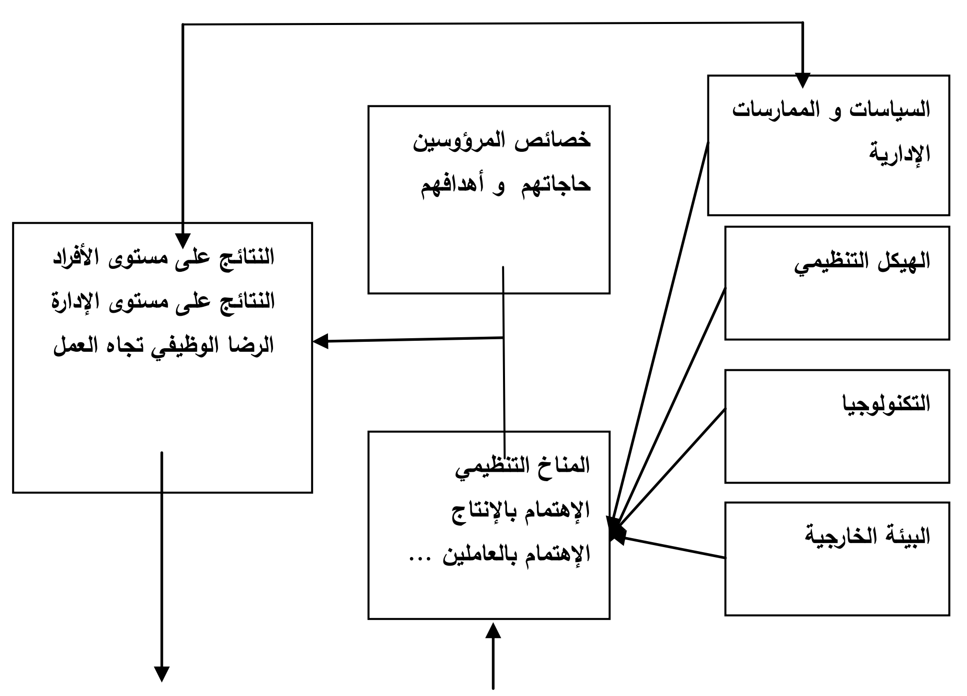
3– الولاء : يقصد بالولاء إحساس الفرد بالإرتباط بالمنظمة و مشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، و هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها يعد ارتباطا بوحدة يعتز و يفخر بالإنتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا و رغبة للجميع وأن لا بديل من الإنضمام للمنظمة .[1]

إضافة للعوامل السابقة نذكر :

1 – الموارد الإقتصادية والمادية المتاحة : فوفرة الموارد الإقتصادية تُشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي ، و هذا عكس العسر والضيق الإقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين و يهدد وجودهم ، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج و خطط فأي تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين و حماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل .
و يبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

[1] عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24 ، 25 .

الشكل رقم (23) :يبين علاقة التأثير و التأثر بين المناخ التنظيمي و غيره من المتغيرات



المصدر : عبد الفتاح عبد الحميد ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

يوضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي : السياسات و الممارسات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، البيئة الخارجية.

المطلب الثاني : تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الإهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلّمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي

تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و خلق قيم عمل مشتركة تمكّن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة و محفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي.
والسؤال المطروح هو : كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا ؟

أولا : كيفية خلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا :

إن الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من إنشغالات المسؤولين في أية منظمة .[1] و عليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية : [2]

1 – الهيكل التنظيمي : أن تقوم الإدارة بتعديل و تطويرالهيكل التنظيمي من حيث تقسيم و أحداث الوحدات و تجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير . إنّ تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2 – السياسات :

أ – أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها .

ب – كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير و التبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم و استيائهم و من الأساسيات المهمة مثلا : سياسة التوظيف ، الترقية ، النقل و إنهاء الخدمة .

3 – تدريب العاملين : إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات و المهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطويرية غالبا ما يشيع الثقة

---

[1] charron jean luc, sépari sabine , **organisation et gestion de l'entreprise**, 2 eme édition , campus dunod , paris , 2001 , p 235 .

[2] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية و هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها و تطويرها بالوسائل المختلفة .[1]

4 – وسائل و أنماط الإتصال : يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية ، الصاعدة ، الهابطة والأفقية ، والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها .[2] كذلك تنظيم قنوات إتصال عنكبوتية لإنسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات ، وذلك من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار و الآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .[3]

5 – عدالة التعامل : إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل مع العاملين من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الترقيات ، الأجور ، العقوبات و التدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الإنجاز المستهدف ، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها .[4] **6 – النمط القيادي :** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان و ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته و إسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس و مساعدته عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي

---

[1] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

[2] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

[3] عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

[4] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

تستطيع خلق الثقة بالنفس و الإستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض... .[1]

7 – أساليب الرقابة : مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لإبتداع مختلف الوسائل لإختراقها و الحد من دورها ، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز و التحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط و اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء و أن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري و الفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة و العاملين فيها بالشكل الملائم .[2]

8 – المسؤولية الإجتماعية : إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعباراته الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ و إنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن الهادف بين المنظمة و المجتمع و حاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين و المنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإنتماء

---

[1] عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

[2] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

للمنظمة في المجتمع و العاملين في المنظمة و يعطي للمسؤولية الإجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال .[1]

و من السبل الأخرى التي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال ما يلي :

أ– إحترام النفس البشرية ، تقديرها و تعزيز الديمقراطية و الرأي الآخرو تشجيع العمل التعاوني .

ب– الإهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين و المساهمة في حل مشاكلهم ، مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن و الإرتياح ، و حينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو منظمتهم ، فتختفي مظاهر الصراع و يتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتاجات إبداعية ، فالفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح و أن الفائدة قد تحققت بفعل كفاءته العملية و الفنية سيشعر بااولاء فيزيد عطاءه .[2]

ت – الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الإستمرارية وإشراك العاملين و المديرين في تصميمه ، و كذا نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات ، مع تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية و الصحية للعاملين .[3]

ث – إعادة النظر في سياسات الأجور و الحوافز خاصة المعنوية منها فالحوافز ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي و دور الحضانة يمكن أن تحسن من نوعية المناخ التنظيمي و تدفع العاملين للأداء الأفضل . تهيئة البيئة المادية المناسبة من حيث الإضاءة ، النظام ، الراحة...

---

[1] المرجع السابق ، ص 176 .

[2] المرجع السابق ، ص 28 .

[3] عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

ج - التقليل من رتابة الأعمال وذلك بإعادة تصميمها بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها .

و الحفاظ على صورتها بالنسبة للنظام ح – إقتراح تغييرات لتحسين حياة المنظمة الداخلي .[1]

ثانيا : شروط المناخ التنظيمي الفعال :

من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية، لكن هناك بعض الجوانب الواجب توفرها للحكم على ذلك المناخ أنه منتج منها :[2]

1 – الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية .

2 – المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

3 – الدعم من القيادة العليا .

4 - توفير المعلومات اللازمة للعاملين .

5- التأكيد على المسؤولية الشخصية .

6 – التعامل بفاعلية مع الصراع .

7 – التركيز على العمل الجماعي .

8 – توضيح المهام الوظيفية و المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة .

9 – إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.

10 – تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد .

[1] charron jean luc, sépari sabine, op cit , p 236 .

[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 .

11 – الإستماع إلى وجهة نظر الأفراد .

12 – توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها .

13 – إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي .

14 – تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد .

15 – منح الإستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة .

خلاصة

يُعدّ موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ، و رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم و اتجاهاتهم الفكرية ، إلاّ أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة .

اذ عملنا على إعطاء صورة عامة عن ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه و تبيان أهميته ، نماذجه و عناصره ، و كذا أبعاده و أنواعه ، و طرق تحسين نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم .

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي ، اتضح لنا أن المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية و المعنوية يتسم بأهمية بالغة ، فهو انعكاس للسلوك و الإتجاهات السائدة في المنظمة ، و عليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم و مساهمتهم في تنمية و تطوير منظمتهم ، حيث تناولنا ذلك بالتحليل في الفصل الرابع من خلال

التطرق لمدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي وتأثره بالمناخ التنظيمي

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي و مازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية و ذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية .

يعبّرالأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الإهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته ، حيث تسهم القدرات والمهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الإبتكار والإبداع بشرط توفير المنا خ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة . لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي ، مثل البحث عن قيادات جديدة ، إعادة تصميم هياكلها التنظيمية ، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر ، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة و تحسين معدلات الأداء ، فالمناخ التنظيمي يلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء .

سنحاول في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي ، ثم عرض لبعض عناصر المناخ التنظيمي و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين ومدى تأثيره عليه. :

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة . يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الأداء الوظيفي و التفريق بينه و بين المصطلحات التي توحي في إجمالها بالأداء ، بالإضافة إلى التعرض لمحدداته .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

أولا : تعريف الأداء الوظيفي

الفعل من كلمة أداء perform : يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقا لعرف معين ، يعمل [1]. performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ و المستغل .[2] كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو إتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه .[3] الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (performance) و التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة . بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .[4]

[1] الدحله فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس و النماذج)** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 95 .
[2] Larousse de poche , édition mise a jour larosse , paris , 2002 .
[3] Dictionary of économics , librairie du liban , liban , 1997 .
[4] خطاب عايدة ، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دار الفكر العربي ، 1989 ، ص 439 .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :
تعريف حسن " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . [1] نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يُشبع الفرد متطلبات وظيفته .

يعرفه عاشور على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله . و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء . " [2] تعبّر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، و هومحصلة تفاعل بين كل من الكمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء .

يعرفه آخرون على أنه : " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ."[3]
يعرفه آخرون عل أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى

[1] حسن راوية محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 216 .
[2] عاشور أحمد صقر ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 25 ، 26 .
[3] العميرة محمد بن عبد العزيز ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي " من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض "** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ، ص 51 .

مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة . [1] يتضح من هذا لتعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية ، بيئة العمل الملائمة ، إضافة إلى مهارة ، قدرة و خبرة العاملين .

يُعرفه آخرون على أنه : " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . " [2]

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد و الذي يرتبط بالسلوك الإنساني و الإجراءات و التقنيا ت التي تنظم عمله ومدى التزامه بها . يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد ، و منهم من يرى أنه سلوك و منهم من يرى أنه إنجاز عمل ، و كخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي :

1 – الناتج الذي يحققه الموظف .

2 - هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور .

3 - هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات .

4 – هومحصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز .

5 - جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة ، أقصر وقت وأقل تكلفة .

6 - سلوك يحقق نتيجة .

---

[1] الخليفة زياد سعيد ، **الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ،** رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2007 ، ص 34 .

[2] البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى "** ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 38 .

نستخلص أن : الأداء الوظيفي هو """ الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه المتضمنة تحويل المدخلات إلى مخرجات وهو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئة العمل و القدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ، في أقصر وقت و أقل جهد ."

ثانيا : تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء .

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى ، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها . من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهومي الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية .

1 - الفعالية : تُعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام ما ، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح .[1] كما تُعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .[2] الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك .[3] ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة ، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف .[4] ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية :

[1] Boislandelle h m , gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise ,économica ,paris , 1998 , p 39 .

[2] عاطف زاهر عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

[3] Bernard martory , daniel crozet , gestion des ressourses humaines , pilotage sociale et performances ,6ème édition , dunod , paris , 2005 , p 164 .

[4] غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 129 .

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف . و تعني الفعالية عمل الشيئ الصحيح .[1] أي مدى تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة ، أو مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة .

2 – الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد و الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة .[2] الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك .[3]

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى .

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات. وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة .[4] بمعنى أن الكفاءة هي الإسستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المدخلات والمخرجات. يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية ، من المهم جدا التمييز بين مفهومي الفعالية و الكفاءة ، على الرغم من الإرتباط الكبير بينهما إلا أن هناك فرقا هاما بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ، حيث تشير الفاعلية إلى الدرجة التي التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف .كما يُعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة ، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الإعتبار

---

[1] فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 ، ص 91 .

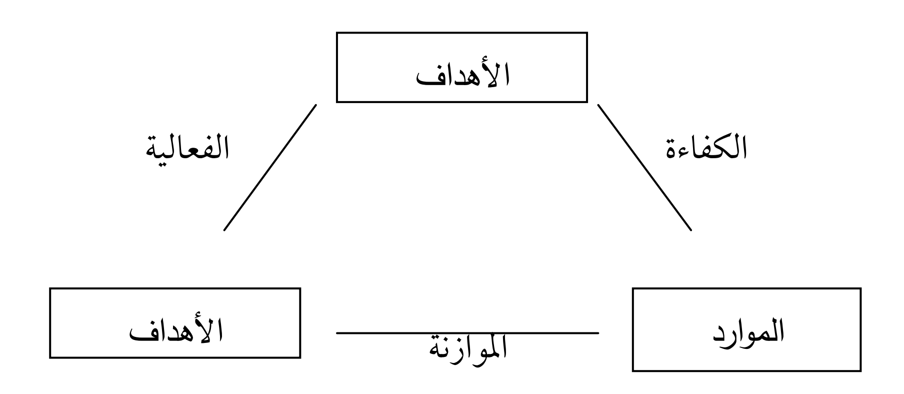
[2] J . barraux , entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage , édition économica , 2000 , p 33 .

[3] Bernard martory , daniel crozet ,op cit , p 164 /

[4] فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة . يُعرف الأداء على أنه[1] العلاقة بين العناصر الثلاثة (نتائج ، موارد ، أهداف) حسب الشكل التالي :

الشكل رقم 29 : يبين مثلث الأداء



Source : bartoli amin , le management dans l'organisation publique , édition dunod , paris , 1997 , p 97 .

3 – الإنتاجية : تُعبّر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدّد .[2] يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية ، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية .

[1] bartoli amin , le management dans l'organisation publique , édition dunod , paris , 1997 , p 97 .

[2] عبوي زيد منير، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 169 ، 170 .

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة . هناك من لا يفرق بين كل من السلوك ، الإنجاز و الأداء .[1]

1 – تعريف السلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها .

2 – تعريف الإنجاز : هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه نخرج أو نتاج أو نتائج .

3 – تعريف الأداء : أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه .

ثالثا : أهمية الأداء الوظيفي

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة . و الأداء هو المكون الرئيس للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة " بأفضل فعالية وأفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحا .[2]

[1] الدحله فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ص 96 .
[2] الدحله فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ص ص 98 ، 99 .

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يُعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها .[1] فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا . و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها . ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلف المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة .) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها [2]، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة .[3]

رابعا : عناصر الأداء الوظيفي

[1] البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى " ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 40 .

[2] الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2004 .

[3] البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي[1] :

1 - المعرفة بمتطلبات العمل : و يشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية و لمهنية و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

2 – نوعية العمل : و تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارة فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3 – كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

4 – المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عله .

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه

أولا : محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها.يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي[2] :

[1] العميرة محمد بن عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

[2] حسن راوية محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق \كره ، ص 216 .

1- الجهد : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

2- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة .

3- إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

الأداء = الجهد x القدرات x إدراك الدور .

فالأداء ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لايؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين .

* و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي[1] :

1- الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

---

[1] عاشور أحمد صقر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 38 ، 39 .

2- قدرات الفرد و خبراته السابقة : التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك .

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم ، التدريب ، الخبرة ...) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي . فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحدد الأداء .

* يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة و بيئة العمل .[1]

1- الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

أ- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته .

2- **القدرة :** تعبّر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

---

[1] مصطفى أحمد سيد ، مصدر سبق ذكره ، ص 147 .

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي ، أو مهارة استخدام المعرفة .

ج- مدى وضوح الدور أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون .

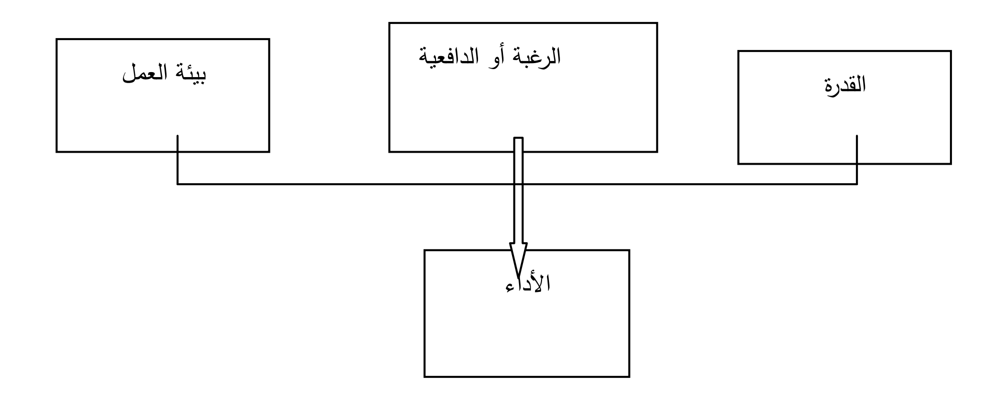
3- **بيئة العمل :** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات ، والأدوات المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين . على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية : لرغبة = الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة x مواقف بيئة العمل .

القدرة = المعرفة x المهارة x وضوح الدور .

أما الأداء = الرغبة x القدرة x بيئة العمل .

و يبين الشكل التالي محددات الأداء :

الشكل رقم 30 : محددات الأداء .



المصدر : مصطفى أحمد سيد ، مصدر سبق ذكره ، ص 146 .

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية :

1- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .

2- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .

3- الموقف : و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية :

الأداء = دالة في المهارات والمعارف x الدافعية x بيئة العمل حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي و ما يتضمنه من هيكل تنظيمي ، نمط الإشراف، الإتصال ، الحوافز ...) . تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد و قدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية و ما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أدائهم لهذا العمل و الأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه إعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة ، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل ، لهذا

تُعد تجربة النجاح و الفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي ، و هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير و مؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي و تنميته . فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل و هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص ، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى . إن التباين في الأداء ناتج عن متغيرات ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفزيولوجية ، المادية ، التنظيمية ، الإجتماعية ، البيئية و التقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته و يعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك و الأداء من خلال التوجيه و الإرشاد ، و ثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل و لها أثر رجعي على الجهود و السلوك و الأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد و سلوكه و أداءه يحدث إستجابة لمؤثرات بيئية و جوانب شخصية و دوافع و قدرات و إدراك و تعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل و أنها عوامل ترتبط بعضها ببعض إرتباطا وثيقا و تؤثر على السلوك و الأداء .[1]

ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يُعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأية منظمة ، وهو يتأثر بما تتأثر به المنظمة سواءا من عوامل البيئة الداخلية أو عوامل

[1] لعميرة محمد بن عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

البيئة الخارجية ، و هذه العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و لكنها تؤثر على أدائه الوظيفي ، تُعد أهم العوامل المُؤثرة على الأداء الوظيفي مايلي : [1]

1- غياب الأهداف المحددة : فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط تفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة ، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم و في هذه الحالة سوف يتساوى الموظف الذي يؤدي بالآخر الذي يكون أدائه محدودا أو محدودا .
2- عدم المشاركة في الإدارة : إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا ، و ينتج عن ضعف المشاركة ضعف العمل الجماعي و ضعف الشعور بالمسؤولية الذي يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشاكل و بالتالي تنخفض حماستهم للعمل ومعدلات إنتاجهم .
3 – مشاكل الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء ، و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء .

4 – التسيب الإداري : يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها أثر كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين و هو يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به .

[1] المرجع السابق ، ص ص 40 ، 41 .

5- نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين : و التي تنعكس على مستوى أدائهم لذا فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين و ذلك عبر البرامج التدريبية الخاصة و احتياجاتهم .

6- بيئة العمل : حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الإبتكارية في الوظيفة و إمكانية التعلم الأسرع و الأفضل داخل المنظمة ، بينما تؤدي البيئة الرديئة إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية .

7- نظم الحوافز : إن الحوافز تلعب دورا هاما و مؤثرا على مستوى الأداء و في زيادة الإنتاج كما أن نقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي إلى أثار سلبية تنعكس على الموظف و أدائه و إنتاجيته .

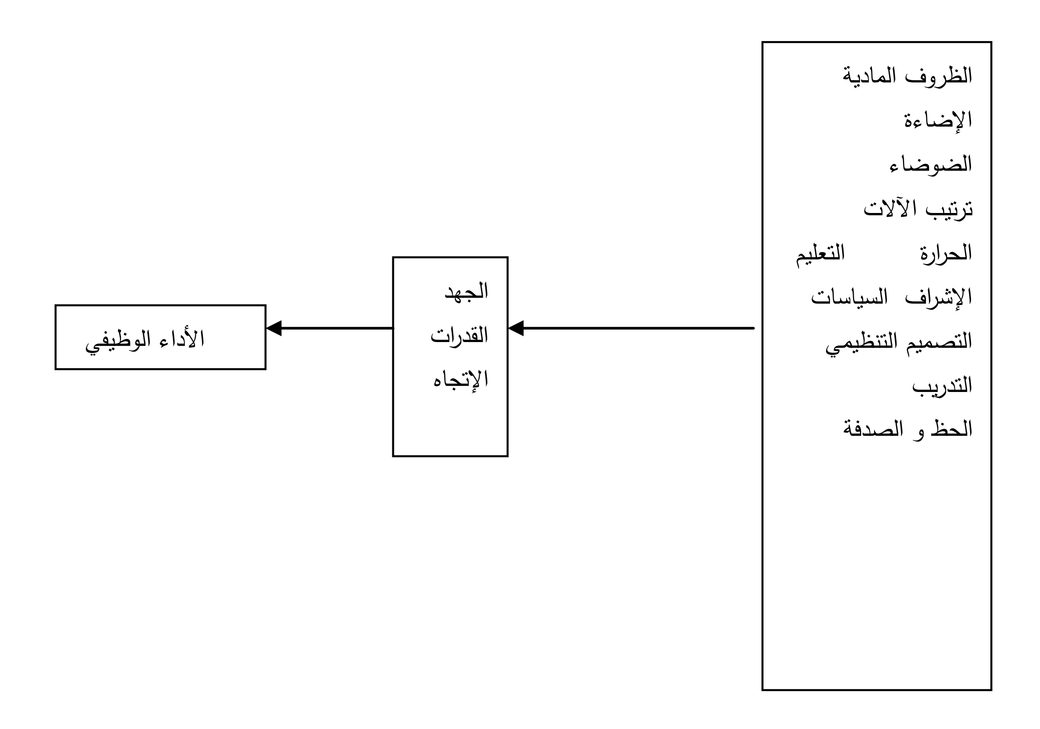
بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي وهي كالتالي :

أ - العوامل البيئية كعوائق للأداء : من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي :[1] تصارع المتطلبات على وقت الفرد ، عدم الكفاءة في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة ، نقص التعاون من الآخرين ، نمط الإشراف ، الحرارة ، الضوضاء و ترتيب الآلات ، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء .

[1] حسن راوية محمد ، مصدر سبق ذكره ، ص 217 .

و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة و الإتجاه ، مثلما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم 31 : يوضح العوامل البيئية التي تؤثر و تعدل في الأداء الوظيفي



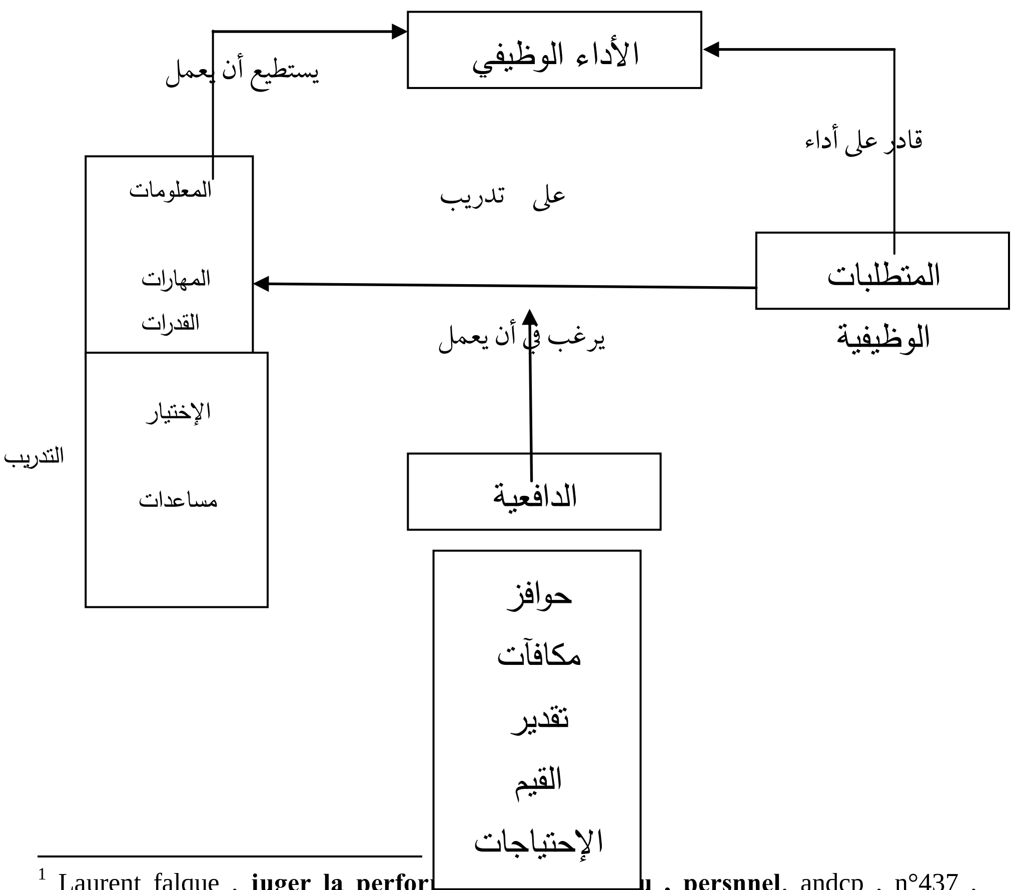
المصدر : حسن راوية محمد ، مصدر سبق ذكره ، ص 218 .

يوضح الشكل العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي ، فأي نقص في هذه العوامل سوف يؤثر سلبا على كل من الجهد ، القدرات و الإتجاهات و بالتالي الأداء الوظيفي .

ب – الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة : إن الإدارة الحديثة تولي أهمية بالغة للنواحي الإجتماعية والنفسية للعاملين لما لها من دور بالغ في زيادة الأداء

الوظيفي للعاملين [1] و الشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

الشكل رقم 31 : يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



[1] Laurent falque , **juger la performance ou l'humain , persnnel**, andcp , n°437 , février , paris , 2003 .

المصدر : الدحله فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ص 123 .

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات ، المهارات و الدافعية (حوافز ، مكافآت ...) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات ، المهام والخبرة المناسبة) ،وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين .

المطلب الثالث : معدلات و معايير الأداء الوظيفي و تحسينه

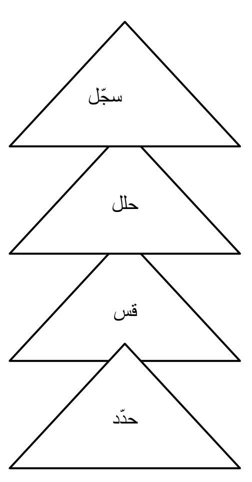
تناولنا في هذا المطلب كل من معدلات الأداء الوظيفي و معاييره ثم طرق تحسينه .

أولا : معدلات الأداء .

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة لذا يُعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تُعبّر عن غاية مطلوب بلوغها ، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته .

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم 33 : وصف معدلات الأداء .



المصدر : زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993 .

يبين هذا الشكل الخطوات التي يجب اتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات : [1]

1 – الإختيار : تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد

[1] زويلف مهدي حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 288 – 289 .

زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين ، أو لغيرها من الأسباب ، لذا يعتبر الإختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء .

2 – **التسجيل** : وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل ، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .

3 – **التحليل الإنتقادي** : تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية ، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية .

4 – **القياس** : و تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر ، وبالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل .

5 – **التحديد** : يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه .

علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات و التقاليد السائدة في المجتمع ، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني و المعلوماتي السائد في المنظمة .

ثانيا : معايير الأداء :[1] يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء ، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور ، و تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء ، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم ، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل إقتصادي و دون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة ، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

1 – الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتفاق و جودة المنتج ، و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السلبقة للإنتاج ، الأهداف و التوقعات .

2 – الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانات الأفراد و لا يتعداها ، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها ، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة ، لذلك يفضل الإتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات .

[1] الخليفة زياد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 34 ، 35 .

3 – الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة ، فهو لا يقدر بثمن ، و يعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي : المواد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المادية و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

أ – كمية العمل المطلوب القيام به .

ب – عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

4 – الإجراءات : الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها . لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم و تعليمات ، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف ،وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، و هذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار و الإبداع لدى العاملين، ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفاقه و عدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح و القوانين .

ثالثا : تحسين الأداء الوظيفي . تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .[1]

1 - *طرق تحسين الأداء الوظيفي* : يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي ، العنصر البشري ، الآلات و المعدات ، التكنولوجيا المستخدمة ، ومن تلك الوسائل التالي[2] :

أ – تنمية القوى البشرية بالتدريب .

ب – خاق الدوافع و الحوافز لدى العاملين .

ج – الإدارة بالأهداف .

د – المشاركة و العمل الجماعي .

ه – تصميم العمل (الوظيفة) .

و – إزالة العناصر الغير منتجة في العمل .

ي – استخدام أساليب عمل محسنة .

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلاّ أمثلة لوسائل كثيرة . يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية [3]: الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة . يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في

---

[1] الخليفة زياد سعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .
[2] البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .
[3] الخليفة زياد سعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

المنظمة قد أخذت في الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل ".

2 - *عناصر إدارة التحسين الشاملة* : تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي : [1]

أ – الطبقة الأولى (التوجيه) : يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة .

ب – الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية) : تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بناؤها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

ج – الطبقة الثالثة : (عمليات التسليم) : يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت ، الجهد والتكلفة .

د – الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي) : يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ه – الطبقة الخامسة (المكافآت و الإعتراف بالفضل) : يختص هذا البناء بنظام المكافآت والإعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي .

---

[1] المرجع السابق ، ص 44 .

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

يُعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، و هذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة .

المطلب الأول : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يُعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي منظمة ، ذلك لأنه يبين مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين ، كما تتحدد بناءا عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم .

أولا : تعريف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء ، و لكنها تؤدي إلى نفس المعنى ، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء ، لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى التصرف اللغوي لكلمة التقويم و أصلها نجدها تعني " قوم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقوم "[1] فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء ، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيما ، و تقاوموا الشيء فيما بينهم أي قدروا ثمنه ، وتقوم الشيء : تعدل و استوى ، و تبينت قيمته .[2] فالتقويم هو إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له .

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها : **تعريف ماهر أحمد**: " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم . و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ،

---

[1] الهيتي خالد عبد الرحمان ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2005 ، ص 198

[2] فليه فاروق عبده ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

وبشكل يُمّكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .[1] ينظر هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة .

يُعرفه آخرون على أنه : " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم و تقييمها في أثناء العمل ، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا. "[2] ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية ، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازه لواجباته. **يُعرفه آخرون** على أنه : " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ."[3] يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد ، سلوكه و تصرفاته و الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية و مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل .

و في نفس المنحى يُعرفه آخرون كالتالي : " نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي ، الحاضر و الإستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل . "[4]

---

[1] ماهر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، الإسندرية ، .2007 ، ص 406 .

[2] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي)** ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر ، 2008 ، ص 270 .

[3] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 285 .

[4] Skiou et autres , op . cit , p 304 .

كما قد يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها : " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا . "[1]

نلاحظ من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، و هي عملية مستمرة ، و هي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد .

كما يُعّرف تقييم الأداء على أنه : " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به . "[2] نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير و معدلات تقاس على أساسها أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل . **كما يعرفه آخرون** على أنه : " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ومحاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل . "[3] يتبين من خلال هذا التعريف أن

---

[1] الصيرفي محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفكر الجامعي ، لإسكندرية ، 2007 ، ص 208 .
[2] الطائي يوسف حجيم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل** ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 226
[3] الهيتي خالد عبد الرحمان ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 199 .

تقييم الأداء يعني تحديد نقاط القوة في أداء العاملين ووالعمل على تعزيزها و نقاط الضعف للعمل على تلافيها .

بمراجعة التعاريف السابقة و تعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية: [1]

1 – إن تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية ، إذ يخضع أداؤه في العمل و سلوكه للتقييم بشكل مستمر .

2– عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر) ، ليكون التقييم موضوعيا و سليما .

3– عملية التقييم تتطلب وجود معايير و معدلات أداء ، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل .

4- لا يعني تقييم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه قيامه بالعمل ، أو ترشيحه لوظيفة أعلى ، أو حصوله على مكافأة مادية ، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العاملين للعمل على تلافيها ، و تكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستُقدم له لمعالجة هذا الضعف ، ليكون أداؤه للعمل بشكل أفضل .

[1] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة القوى البشرية** ، الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2008 ، ص 270 ، 271 .

5- يُبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية ، النقل ، الفصل ، المكافآت و التعيين .

6- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء .

7- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي و الحكم الشخصي ، و هذا يُعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المُقيم ، و قد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد . بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي :[1]

1 – إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا .

2 – إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف .

3 – أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات .

4– إن تقييم الأداء عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة .

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء : " تقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة تتم وفق نظام رسمي محدد مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية ، حيث يتم تقييم أداء العاملين وسلوكهم أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال

[1] الصيرفي محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

فترات دورية محددة مسبقا ، يتم في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد و كفاءته ، بشكل موضوعي و عادل ، ليتم مكافأة كل فرد بقدر ما يعمل ، وكذا تحديد نقاط القوة للعمل على تعزيزها و نقاط الضعف للعمل على تلافيها .

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية و على دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية :[1]

1 – تحديد مدى كفاءة الفرد .

2 – المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية ، علاوة ، مكافأة...) .

3 – زيادة مستوى الرضا

4 – خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس و المرؤوس .

5 – يرتبط التقدير والإهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

6 – يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم ، إلى الإلتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا .

7 – يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين .

[1] غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 139 ، 140 .

8 – ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين .

9 – تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الإختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
10 – الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالإستقطاب و الإختيار و التعيين .

11- يُمكّن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة) .

12– التعرف على نقاط القوة و الضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف) .

13 - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ...) . ترتبط عملية التقويم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، و خلق دافعية لدى العامل ، و الإحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية ، و لتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا ، تحمل المسؤولية ...) و للمنظمة (تشجيع المنافسة ، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية ...)، خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ، ترشيد سياسة الأجور ، إختيار الأفراد الصالحين للترقية ...

ثالثا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي : إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة ، المدير والفرد العامل هي كالتالي:

1 – على مستوى المنظمة : [1]

أ – إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

ب – رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .

ج – مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة ، تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .

د – تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

2– عل مستوى المديرين : [2]

أ – تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .

ب – دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

---

[1] الهيتي خالد عبد الرحمان ، **مرجع سبق ذكره ، ص ص 200 ، 201 .**

[2] الصيرفي محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 209 .

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم ، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم .

3 – على مستوى الفرد العامل : [1]

أ – دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .

ب – شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تُؤخذ بعين الإعتبار و قد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي : [2]

أ – تزويد المدراء و متخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة .

ب – يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و مدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل .

ج – إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم .

---

[1] المرجع السابق ، نفس المكان .

[2] حسونه فيصل ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 271 .

د – يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين و اقتراح المكافآت المالية بناءا على مستوى الأداء و تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل .

هـ– يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة و مايجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية و مدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءا على ذلك .[1]

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها و معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية و محاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم ، و توظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها و ليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين و إنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا و الجزرة و ذلك عن طريق ربط المكافآت و العقوبات بنتائج التقييم الذي يُجرى لهذه الغاية

رابعا : مقاييس الأداء و خصائصها

1 – مقاييس الأداء : هي العوامل و المعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها و يجب تحديد الجوانب التي يُراد تقييمها في أداء الفرد و تنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما :

[1] المرجع السابق ، ص 149 .

أ– العناصر : تمثل العناصر مجموعة من الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال ، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة و عناصر غير ملموسة و من البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف و انصرافه في الأوقات المحددة و من الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة ، الصدق ، الإنتماء و غير ذلك .
ب– المعدلات : و هي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب :

ب – 1 – معدلات كمية : و هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة .

ب –2 – معدلات نوعية : و تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان .

ب - 3– معدلات كمية و نوعية : هذا المعدل مزيج من الكم و النوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة و الدقة والإتقان .

2 - خصائص مقاييس الأداء : يشترط في المقياس مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية :[1]
أ– الصدق : أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبّر عن تلك الخصائص

[1] الهيتي خالد عبد الرحمان ، **مرجع سبق ذكره ، ص ص 203 ، 204 .**

التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا هي :

أ – 1 – في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية و هذا النوع من الخطأ يُعرف بقصور المقياس .

ب – 2– في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخخطأ يُعرف بتلوث المقياس .

ب – ثبات المقياس : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا ، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وإن ذلك ليس عيبا فيه و إنما حالة طبيعية .

ج – التمييز : و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

د– سهولة استخدام المقياس : و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء و طرقه

سنتناول في هذه الفقرة مراحل تقييم الأداء الوظيفي و نناقش أبرز الطرق المستخدمة في عملية التقييم .

أولا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري. لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط

لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء أهدافه المنشودة ، و عند عرض مضمون خطوات تقييم الأداءلابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء ، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم

1 – خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي .[1] و يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية .

أ– تحديد المقاييس : و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة .

ب – إختيار طريقة التقييم : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، و هذه الطرق منها ماهو تقليدي و منها ماهو حديث .

ج– تحديد دورية التقييم : يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تارييخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها . و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا و لا قصيرا بل معتدلا . و بوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث .

د– تحديد المقيم : المقيم هو الشخص ال1ي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على

---

[1] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة القوى البشرية ، ص ص 280 – 282 .**

مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق . و قد وُجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه .

ه– تدريب المقيم إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد و أسس هذه العملية و تطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، و تزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم إذ لا يوجد شيئ يسيئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما .

و– علنية نتائج التقييم : يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين،أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية .

ي– مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تُجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أداءه ، و تحديد مضمون هذه المقابلة ، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه .
م – التظلم من نتائج تقييم الأداء : و تناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو : هل يُفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ لقد وُجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيُحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، و الفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية

وموضوعية في عملية التقييم ، ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم .

ن – تصميم استمارة التقييم : استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين ، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته ، و الإدارة التي يعمل فيها ، ومقاييس التقييم ، وهناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك و نقاط القوة ، ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم . و عند تصميم الإستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الإستخدام .

2 – خطوات التقييم التنفيذية : يقوم بهذه الخطوات المقيم و تشمل على ما يلي :

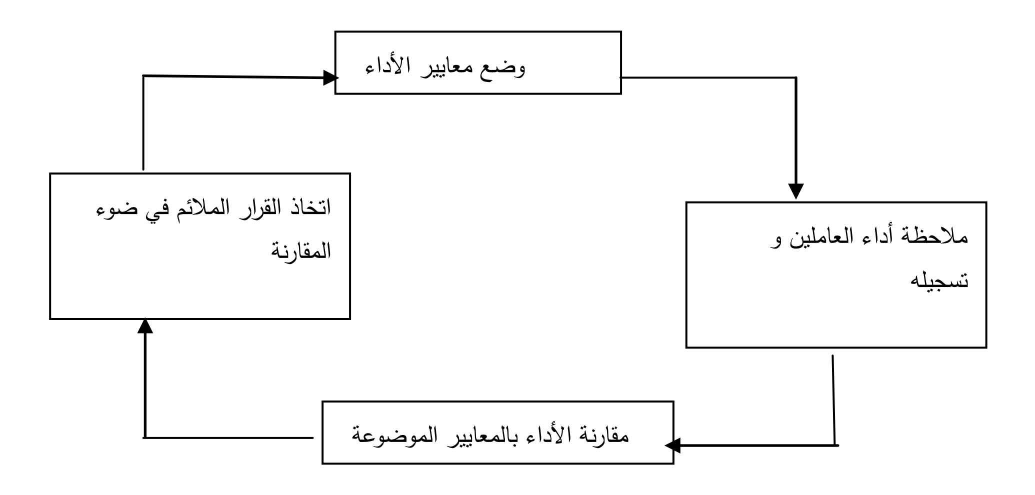
أ– دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز .

ب– ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذلك .

ج– مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعة ، و تحديد نقاط القوة و الضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم .

د– اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية ، مكافأة ...) يمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم :

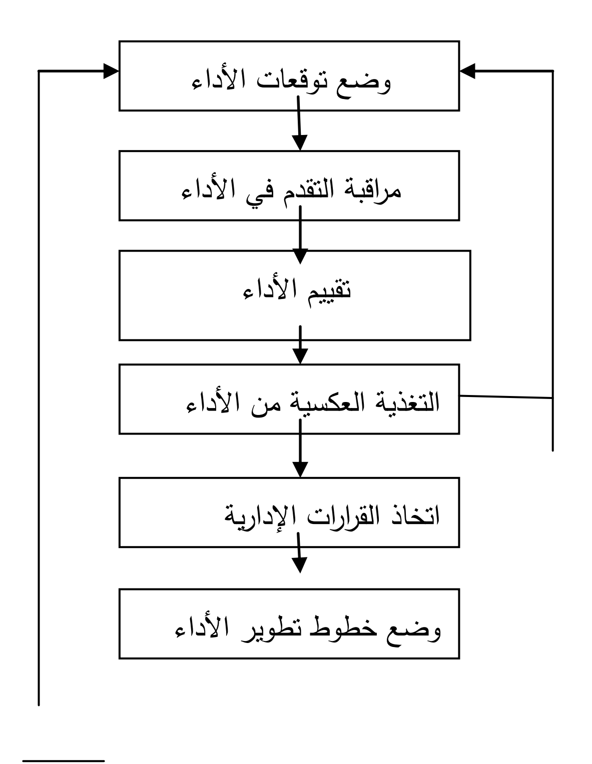
الشكل رقم 34 : يبين خطوات تقييم الأداء



المصدر : درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، إدارة القوى البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 283 .

وقد عبّرمؤيد السالم و حرحوش عادل من خلال النموذج التالي عن خطوات تقييم الأداء :

الشكل رقم 35 :يوضح خطوات تقييم أداء العاملين .



المصدر : الهيتي خالد عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

وسيتم شرح هذه الخطوات كالتالي : [1]

1– وضع توقعات الأداء : حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .**2 – مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه المرحلة

[1] الهيتي خالد عبد الرحمان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 205 ، 206 .

ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا . من خلال ذلك يُمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل .

3– تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على جميع مستويات الأداء و التي يُمكن الإستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4- التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي .

5– إتخاذ القرارات الإدارية : و هي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية ، النقل ، التعيين و الفصل ...

ثانيا : طرق تقييم الأداء :

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ، و منها ما هو معقد ، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ، و منها ما هو متعدد الأغراض . و نظرا لتعدد هذه الطرق قفد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها ، و إما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق . وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق :

1 – الطرق التقليدية : حيث يُشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع إلى عدة طرق فرعية أهمها :

أ – أدوات المقارنة بين العاملين : وفي هذه الأدوات يقوم المُقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملاءه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة :
أ–1 – طريقة الترتيب :[1] يُكوّن الرئيس فكرة عامة عن أفراده ، و بالتالي يُمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا . تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة و البساطة ، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعنمد على الحكم الشخصي ، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص .

أ– 2 – طريقة المقارنة الثنائية :[2] و فيها يقوم المقيّم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملاءه ، و الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين .

أ– 3 – طريقة التوزيع الإجباري :[3] تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، و مدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة ، والشكل التالي يوضح منحنى التوزيع الطبيعي : إن كيفية الحصول على هذا الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ، ويُطلب من المقيّم توزيع العاملين إلى مجموعات ، و ذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض و على التحو التالي : المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10٪

---

[1] حجازي محمد حافظ ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ألإسكندرية ، 2005 ، ص 280 .
[2] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، منحى نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 276 .**
[3] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة القوى البشرية ، ص 288 .**

من العاملين . المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20٪ من العاملين. المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40٪ من العاملين . المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20٪ من العاملين . المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 ٪ من العاملين .

ب – طريقة التمثيل البياني :[1] يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) و التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ، و يُطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة و التي تُقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة .

2 – الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء : هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل و تستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده" إنجاز الرجل النموذجي " و في نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية. ومن أهم هذه الطرق :

أ– طريقة الأحداث الحرجة :[2] تعتمد هذه الطريقة على قيام المُقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف ؟ و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث ، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، و هي تُعتبر أعمالا فعلية يقوم بها

[1] المرجع السابق ، ص 289 .
[2] الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي . ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءا على ذلك.

ب – الإدارة بالأهداف : [1] تُعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي :

ب - 1- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .

ب – 2 - يُشرف الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها .

ب – 3 - يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها .

ب – 4 - إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها .

ج – طريقة الإختيار الإجباري : [2]هنا يتم إعداد إستمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات إثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة . وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة

---

[1]. بربر كامل ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2000 ، ص 134 .

[2] المرجع السابق ، ص ص ، 230 ، 231 .

بتحديد العبارة أو الجملة التي تُعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيّم الذي يقوم بملأ الإستمارة ، و ذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي
أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية ، و التي تقوم بدورها بحل
فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالـ يجد
الشفرةنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها
سب في صالح المرؤوس و العكس صحيح
واضعوا الشفرة تحـ .

المطلب الثالث : أخطاء ، توقيت و مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

تعرضنا في هذا المطلب لأهم الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المقيمين عمد تقييم أداء العاملين ، توقيت عملية التقييم وكذا المصادر التي تناط بها مسؤولية
الأداء
تقييم

.

[1]

1 – الميل لإعطاء تقديرات متوسطة : ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المُقيّم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض ، و السبب في ذلك التهرب أو الخوف من إنتقادات موظفيه له .

[1] درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة القوى البشرية ، ص 292** .

2 – خطأ التأثير بالهالة : و يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المُقيّم لجانب واحد من أداء الموظف الموظف المقيم أن يُؤثر في تقديره العام لذلك الأداء . فإذا كان الموظف يُجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي . معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف . ويُطلق بعضهم على هذا الخطأ إسم الخطأ المستمر .

3– خطأ التأثير بالأداء الحديث : يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي و يظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع ، أو الأيام الأخيرة فقط و قد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا ، مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا .

4 – خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : يميل بعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقرابة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون ، أو العقيدة ، أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم . و من الأخطاء أيضا نجد :[1]

5 – خطأ اللين أو التساهل أو التشدد : الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيُعطي الموظفين من ذوي الأداء المتفع درجات متوسطة وهكذا .

6 – خطأ الإختلاف في فهم المعايير : ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ، مقبول و ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين .

[1] حسونة فيصل ، مرجع سبق ذكره ، ص 154 .

2 - متى يتم تقييم الأداء :[1] يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي :
السؤال الأول : كم مرة يتم التقييم سنويا ؟والإجابة هنا هي كالآتي :
أ– مرة واحدة سنويا ، و يتبع ذلك غالبية المنظمات .

ب – مرتان سنويا ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

ج – أكثر من مرتين سنويا ، ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات .
و السؤال الثاني : متى يتم التقييم ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟
والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة ، وإن كان ذلك معيبا، لأنه يُزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة ، مما يهدّد عملية التقييم بالفشل . والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها ، و هنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم ، و إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل ، إلاّ أنها تأخذ وقتا أطول .

ثالثا : مسؤولية تقييم الأداء

يُمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالي :
1 – الرئيس المباشر :[2] يُعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما و شيوعا لأسباب أبرزها :

أ – معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس و متطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها .
ب – موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته و مسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها ، من حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس

---

[1] ماهر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 415 .
[2] . بلوط حسن إبراهيم ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 389 .

المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالإسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير ، إلاّ أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الإحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس .

2 - المرؤوسين :[1] يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية و التدريبية و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه ، و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين سواء سلبا أم إيجابا ، كما يبقى المسؤولين أكثر تجاوبا لمشاعر و ردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه و سلوكه . إلاّ أن هذا الأسلوب لا يخلوا من احتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف ، و قد تُستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد تُوفر لهم عنصر ضغط قد تسيئ لعملية التقييم بأكملها لو أُسيئ فهم و تطبيق هذا الأسلوب.

3 – التقييم الذاتي : إن الذي يقوم بالتقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم ، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق و اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها . إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس ، هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه ، و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم . يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالإعتماد على النفس و يساعدهم في تطوير أداءهم الذاتي ، وزيادة خبرتهم في العمل

[1] الطائي يوسف حجيم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل** ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص ، 230 ، 231 .

، و فهمهم له ، و تنمية ملكية التقدير و الحكم لديهم .إلاّ أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم ، و ذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة و رئيسه المباشر . و بالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا و موضوعية ، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين .

4 – النظراء في العمل : يُقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أداءه . و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به . إلاّ أنه لا يُنصح بالإعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم ، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية . لذلك يُ نصح بأن تكون نتائج القياس غير موضوعية . لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا ، يساعد المقيّم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه . [1]

5 – مجموعة مقيمين :[2] تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى . و هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، و لديهم المعلومات الكافية للتقييم ، و هو أمر ليس متوفرا بشكل دائم ، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك . و لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملئ نموذج التقييم كل على حدى ، ثم يتم جمع

---

[1] شاويش مصطفى نجيب ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ص 104 .
[2] ماهر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 414 .

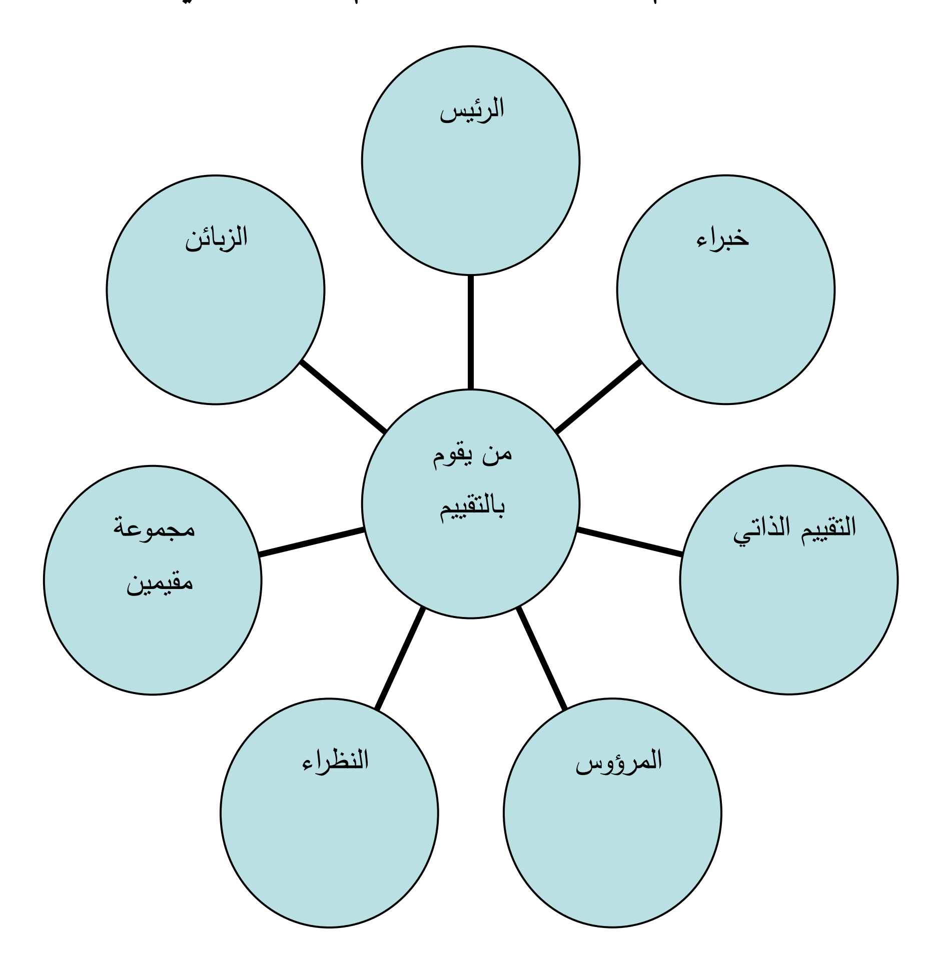
وتبويب كل النماذج في جدول واحد . ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية ، وأنه أمر يمس التنظيم كله و ليس رئيسا واحدا.

6 – التقييم من قبل خبراء : هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة ، كمكتب إستشارات متخصص ليُجري التقييم للفرد .غالبا ما يُستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له ، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية .

7 – التقييم من قبل الزبائن : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها ، خاصة الذين يُعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم .[1] والشكل التالي يبين الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء :

[1] برنوطي سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ،الطبعة الثانية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2004 ، ص 395 .

الشكل رقم 36 : يحدد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي .



المصدر : من إعداد المؤلفين.

تعد هذه بعض الأطراف المعنية بتقييم الأداء الوظيفي ، كلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة لتقييم أداء عمالها ، خاصة ذوي المؤهلات و المسؤوليات العليا .

المبحث الثالث : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

يتلخص تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الحوافز) على الأداء الوظيفي للعاملين .

المطلب الأول : تأثير الهيكل التنظيمي ونمط الإتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين

وينحصر ذلك في عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي هما الهيكل التنظيمي و نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين .

أولا : الهيكل التنظيمي

يّعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب و أبعاد و مقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم .

1 – تعريف الهيكل التنظيمي : يُقصد بالهيكل التنظيمي[1] " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما نه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية. "
كما يعرفه مولينز (Mulins) على أنه[2] " نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم و بين الأفراد ، و حيث يعمل الهيكل على تحديد الأنشطة ، المهام ، المسؤوليات ، الأدوار

[1] العلاق بشير ، **مبادئ الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 201 .
[2] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

الوظيفية و مختلف علاقاتها و قنوات الإتصال . " و يضيف مولينز أن الهدف من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين الأفراد ، تنسيق وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ، و حيث يعمل على تحديد الإطار العام من العمل ، التظام ، الأوامر ويتم من خلاله تنظيم ورقابة الأنشطة .

ويعرفه طومسون على أنه [1]" الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود و محددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية و الرقابة على الأداء . "

يشير إليه هول (Hall) على أنه[2] " نتاج تلقائي لعدة عوامل ، فهو يمثل توزيع الأفراد توزيعا متباينا على مختلف المراكز الإجتماعية بشكل يؤثر في علاقات الدور بين الأفراد . " نلاحظ من هذا التعريف أن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد، تحديد الأدوار ، تقسيم العمل ، مراكز السلطة و علاقاتها ، صراع القوى وجميعها ذات تأثير في سلوك الأفراد و بالتالي أدائهم الوظيفي .

2 - تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين : و في تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين +

- يرى حمود خضير كاظم[3] أن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة لبيان أشكال و أنماط الإتصالات و

[1] المرجع السابق ، نفس المكان .
[2] المرجع السابق ، نفس المكان .
[3] حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 169 – 170 .

شبكات العلاقات ، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات و تدفق الإتصالات و هو لايمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة ، و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفاعلية في إنجاز المهام لابد و أن يتسم بالخصائص التالية :

أ – التوازن : و الذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد و التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الإتصالات الوظيفية و اعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا .

ب – المرونة :

وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة ، تبعا للتغيرات الداخلية و الخارجية التي تقضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة .

ج – الإستمرارية : يشير مبدأ الإستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم .

فالهياكل التنظيمية التي تتسم بهذه السمات و الخصائص من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم و بالتالي زيادة أدائهم الوظيفي .

-وفي نفس السياق يرى الكتبي محسن علي أن[1] طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع ، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية إتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ، كذلك فهو يُفقدهم الشعور بالمبادأة و المسؤولية ، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ، و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، و يشجع العاملين على الإجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف ، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي . كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا تتغير لتواكب المتغيرات ، و لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها ، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها .

-كما يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق .[2]

---

[1] الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103 – 104 .

[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

-أما فليه فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد فيُعتبران أن [1] الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة و تخصصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف و التخصصات ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية و التنفيذية ، وكذا انسياب الإقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ، و بمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي ، أما إذا كان يُسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يُعتبر عنصرا معوقا .

و يُعبّر المناخ التنظيمي عن خاصية الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارساتها ، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة و بذلك يُوجّه الأداء و تحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة و درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات و درجة المرونة في إجراءات العمل ، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح و تحديد سياسات المنظمة و هيكلها التنظيمي بشكل جيد ، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه و تشجيعه لهم ، و مدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل ، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين .

---

[1] فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 296 – 297 .

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ، و إعاقة القدرات ، و إعاقة القدرات الإبداعية للعاملين ، و تعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الإتصال داخل المنظمة ، كما تقلل من حماس العاملين و الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين ، و بذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها ، فالهيكل التنظيمي و مدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري .

-تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي ، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات و قواعد و إجراءات متشددة غير مرنة ، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا ، و هو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد و غير محفز للأداء الوظيفي المثمر و زيادة الإنتاجية .[1]

ثانيا : نمط القيادة

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية و تنسق جهودهم وموازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

1 – ماهية القيادة :

[1] مصطفى أحمد سيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالقيادة بتعدد الإتجاهات التي تناولتها ، إلا أنها تلتقي في اهتمامها بعلاقة التفاعل بين القائد والأفراد .

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل ، أو زملاء ، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي ، و هناك طرق عديدة لتعريف و دراسة القيادة و من هذه التعاريف ما يلي :

1 – القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين .

2 – القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين .

3 – القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين و التابعين ينفذون ما يريده القائد . [1]

يُشير إليها تاننبوم على أنها : " تأثير متبادل يتم في موقف و يحدث توجيهه من خلال عملية الإتصال نحو تحقيق هدف معين ." و يرتكز هذا المفهوم على وجود علاقة تعاقدية تبادلية دائمة تهدف إلى تحقيق التوقعات المشتركة ، تحقيق التعاقد النفسي ، ومن ثم إثراء العلاقة بين الفرد و العمل ، فهي تعمل على الحفاظ على التوازن والنمو النفسي و إتقان الحياة المهنية للفرد .[2] كما يعرفها آخرون على أنها [3] " الفهم الذي يُحوّل الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع . " **يُعرفها آخرون** على أنها : " تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع . " وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد و الأتباع و خصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالعلاقة التالية :

---

[1] ماهر أحمد ، **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 294 .

[2] رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2004 .

[3] بلال محمد إسماعيل ، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 227 .

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير . [1] **يُعرفها رنزيس ليكرت (Rensis Likert)** بأنها : " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . " [2] من التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة عملية إجتماعية محورها التأثير على الآخرين من خلال شخصية القائد الذي يتمتع بصفات معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة .

* ومن الضروري التمييز بين القائد و المدير، حيث تختلف كلمة القائد (leader) عن كلمة المدير (manager) ، فالمدير يستمد سلطته و قوته من مركزه الوظيفي ، ومن قدرته على ممارسة أدواره داخل المنظمة باعتباره يمتلك حق إصدار القرار ، أما القائد فإنه يستمد قوته و سلطته من خصائصه الشخصية و من قدرته على التأثير في الآخرين ، إذن المدير الجيد قد يكون قائدا جيدا و قد لا يكون ، و نجاحه لا يتوقف على إلمامه بأمور التخطيط ، التنظيم ، صنع القرار و الرقابة ، بل لابد من امتلاكه قوة التأثير في الآخرين . و بالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديرا ناجحا لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي تسمح له بقياادة المنظمة بفاعلية . [3]
و في دراسة لستودجل (Stodgill) حيث قام بمسح لجميع الدراسات التي تناولت السمات الواجب توفرها في القائد إنتهى من دراسته إلى وضع إطار عام للشخصية القيادية أكد فيه على الجوانب التالية : (توفر الرغبة ، تحمل المسؤولية ، الحماس ، السعي نحو تحقيق الهدف ، القدرة على المبادأة ، الثقة بالذات ، تحمل

---

[1] الصيرفي محمد ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الجماعات** ، الجزء الثالث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 32 .

[2] حريم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 193 .

[3] مرسي نبيل محمد ، **المهارات و الوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 257 .

نتائج القرار ، المغامرة ، الأصالة و الإبتكار في تناول المشكلات ووضع حلول لها ، القدرة على امتصاص الصراع ، تحمل الإحباط ، التأثير في الآخرين و القدرة على بناء نظم التفاعل الإجتماعي داخل العمل طبقا للمعايير و الأهداف الموضوعية .)[1]

2 – تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين :

- تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيحاء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم [2]

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات و لكن الدور الأساسي و المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية ، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون .أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و إشعار كل عضو بالتقدير و الإعتراف بما يبذلونه من جهود في نشاط مجموعته ، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم و تمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل . [3]

---

[1] رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

[2] WWW.ULUM.NL عدمان مريزق ، مرجع سبق ذكره .

[3] البدر بن حمد إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

-لقد شهد العصر الحالي إهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة و دورها في العملية الإدارية وتأثيرها على العاملين و سنذكر أحدى النماذج التي تناولت أنماط القيادة في العديد من المنظمات .

– دراسة لليبت ، لوين ، وايت (White , Lewin , Lippitt) في سنة 1939 [1]:

تعد من الدراسات الرائدة إنتهت إلى التقسيم المعروف للأنماط القيادية :

أ – قيادة تسلطية : تتصف باستئثار السلطة ، إملاء القرار ، التحديد الدقيق لأنشطة العمل ، الإتصال الهابط .

ب – قيادة ديمقراطية : تتصف بتشجيع المشاركة ، موضوعية النقد ، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني والمعنوي والإهتمام بالأفراد .

ج – قيادة ترسلية : تتصف بسلبية التوجيه ، ينحصر دورها في تقديم المعلومات ، لا تتدخل في شؤون العمل ، إنطوائية . وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي تنخفض كل من حجم و كفاءة العمل ، تنعدم روح الجماعة ، زيادة العدوانية ، الميل إلى الإتلاف ، شيوع السلوك التوكلي الإعتمادي .أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة و فاعلية العمل ، إرتفاع مستوى الإلتزام ، إرتفاع مستوى دافعية الإنجاز ، إرتفاع مستوى التفكير الجماعي و التفاعل و المشاركة .

2 – دراسة جامعة متشجان : [2] كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة و تلك ذات الإنتاجية المنخفضة ، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين هما :

---

[1] رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 45 – 46 .

[2] المرجع السابق ، ص 46 .

أ – نمط موجه نحو الأفراد .

ب – نمط موجه نحو العمل و الإنتاج .

و قد إنتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية و الروح المعنوية ، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل و بين انخفاض مستوى الإنتاجية و الروح المعنوية .

3 – و قد وجد لتون (Litwin) و سترنجر (Stringer) و في بحث عن سلوك القائد والمناخ التنظيمي ، ومن خلال دراسة أسلوب القيادة في ثلاثة منظمات متشابهة أظهرت ثلاثة بيئات مختلفة و لكل منها مميزاته الخاصة لأداء الفرد و رضاه في التنظيم ، ففي التنظيم الأول A شدّد القائد على النواحي التالية : الهيكل ، الأدوار المحددة ، السلطة ، الإتصالات من أعلى إلى أسفل . و هذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية . أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة و المشاركة في اتخاذ القرارات و يقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية . أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون و التشجيع الإنساني ، و نوعية الأداء و تشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية . [1]

و الجدول التالي يبين العلاقة بين كل نوع من القيادة و الأداء .

الجدول رقم(04) : يبين العلاقة بين القيادة و اللأداء .

القيــادة	المناخ التنظيمي	الفعـالية
التنظيم الأول A قيادة بيروقراطية	مغلقة	أداء متدني ، رضا متدني
التنظيم الثاني B قيادة العلاقات الإنسانية	دافئة ، داعمة ، جو ودي	أداء متدني ، رضا عال ، التجديد مرتفع

[1] حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

التنظيم الثالث C قيادة المصادر البشرية	داعم متوجه نحو الهدف	الأداء عال ، الرضا عال ، التجديد و الإبداع عال

المصدر : حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

نلاحظ من الجدول السابق أنه في ظل التنظيم الأول A (القيادة البيروقراطية) كان الأداء متدني و الرضا كذلك ، أما في ظل التنظيم الثاني B (قيادة العلاقات الإنسانية) كان الأداء متدني في حين الرضا عالي و التجديد مرتفع ، أما في ظل التنظيم الثالث C (قيادة المصادر البشرية) كان الأداء عالي ، وكذلك كل من الرضا و التجديد ، نستنتج من ذلك أن القيادة تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء و القيادة الفعالة هي قيادة المصادر البشرية في ظل مناخ تنظيمي متوجه نحو الهدف .

4 - ليكرت و أنماط القيادة الأربعة : [1] لقد تناول ليكرت (**Likert**) في كتابه أنماط جديدة في الإدارة (New patterns of management) وضع نتائج دراسته للقيادة الإدارية حيث استخلص أربعة أنماط ، و فيما يلي طرح لتلك الأنماط :

أ– نمط رقم (1) المستبد /المستغل : يتميز هذا النمط بانعدام الثقة بين القائد و الأفراد ، إنعدام التعاون و التنسيق و نادرا ما يقترح الأفراد حلول مشكلات العمل.

ب – نمط رقم (2) المستبد العادل : يتصف بالإستئثار باتخاذ القرار ، فالفرد لا يشعر بحرية كبيرة في مناقشة أمور العمل ، نادر التشاور مع الأفراد حيث يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء و أفكار المرؤوسين .

[1] رسمي محمد رسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93 ، 94 .

ج – نمط رقم (3) الإستشاري : يتصف هذا النمط بالإرتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد ، المشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار ، يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس .

د – نمط رقم (4) الجماعة المشاركة : يتميز هذا النمط بارتفاع شديد في مستوى الثقة بين الجميع ، إرتفاع مستوى التعاون ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الإستفادة بآراء الأفراد و وضعها موضع التنفيذ . و من أجل إثبات أي الأنماط الأكثر فاعلية قام ليكرت و زملائه بدراسات للوقوف على آراء و رؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر و الأقل إنتاجية ، و أشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية أستخدمت النمطين 4 و 3 و الأقل إنتاجية كلما استخدمت النمطين 1 و 2 .

المطلب الثاني : تأثير نمط الإتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

لكل من نمط الإتصال و التكنولوجيا تأثيرا معتبرا على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال مايلي :

أولا : نمط الإتصال

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الإتصالات .

1 – ماهية الإتصال : لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالإتصال و ذلك حسب تعدد وجهات النظر والإتجاهات التي تناولتها.

يُعرف الإتصال على أنه [1] " مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل و تنفيذه بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أطراف المنظمة . "

يُعرفه آخرون على أنه [2]" عمل طبيعي يترتب عليه المعرفة الكلية بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل . "

يُعرفه آخرون على أنه [3] " الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار ، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية . " فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات و الأفكار و الشكاوي و المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا . أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر و القرارات و التعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفهية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو بالحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات . و ينقسم الإتصال إلى الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي ، والإتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناءا على العلاقات المقررة و في نطاق الهيكل التنظيمي [4] ، و و الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة و يتم بوسائل تعتمدها المنظمة [5]. أما الإتصال غير الرسمي فهو الذي يتم من خلال

[1] Philippe détrie , catherine boroyez , la communication interne au service de management , édition laison , paris , 2001 , p 42 .
[2] Paul laurent zaccarie , audit de communication globale , les édition d'organisation , paris , 1993 , p 118 .
[3] فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .
[4] العلاق بشير ، مررجع سبق ذكره ، ص 307 .
[5] فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .

التنظيمات غيرالرسمية ، و غالب يتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال .[1] أو هو الذي يتم بوسيلة غير معتمدة ، وغالبا ما يتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة ، و بشكل عام فإن الإتصال الرسمي و غير الرسمي يشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة .[2]

2 ـ *تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي للعاملين .*

يُمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها ، فالإتصال الذي يُسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم ، و من تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي :

-تُسهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه و فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الإتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي ، فالإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم ، و هي بذلك تُؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي و الإجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يُعد وجود الإتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد . إن غياب قنوات الإتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الإحباط للعاملين ، و يُقلل من إنتاجهم الإبداعي ، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته ، وتنمي روح

[1] العلاق بشير ، مررجع سبق ذكره ، ص 371 .

[2] فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .

التعاون و التقارب و الإنسجام بين العاملين ، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ، والإهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الإنفتاح والإنسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الإتصالات .[1]

-إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور ، وقد تبين بأن الإتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره و آراءه لا قيمة لها .[2]

-إن أنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الإبتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات ، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة إذ أنه الموقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات

[1] المرجع السابق ، ص 298 .

الإجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة .[1]

-إن الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين ، مما يُشجع على التعاون والتنسيق ، و قد أثبت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء ، ويرى بعض الكتاب أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء و إنتاجية العمل ، تحديد معايير و مؤشرات الأداء و كذا تحفيز و زيادة حماس العاملين للعمل .[2]

-تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المنظمات ، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فالإتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، و كانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات .[3]

-يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمال على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في : شرح خطط المنظمة للعاملين ، نقل المعلومات والتأكد من

---

[2]. حريم حسين ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)** ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، 2004 ، ص ص 243 – 244 .

[3] ماهر أحمد ، **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 340 .

تحقيق التعاون بين الأفراد ، قيادة و توجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم و تحفيزهم للعمل ، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع الروح المعنوية ، تحقيق التفاهم بين العاملين و الإدارة العليا .[1]

-يساعد الإتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية ، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يُعبّر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار ، و كذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة [2].

-إن أحد أهداف الإتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب ، ومع ذلك فإن الإتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث ، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلابد أن يقوم الأفراد و الجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة ، و بدون الإتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم و لا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة ، بل ربما لا توجد المنظمات أصلا . و بلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها . و يتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة و العاملين بها . و من الخطأ الإعتقاد بأن الإتصالات عبارة عن

---

[1] الصيرفي محمد ، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)** ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

[2] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 19 .

تقاسم البيانات و الحقائق ، فهناك مظهر آخر للإتصالات يركز على العلاقات الإجتماعية بين الأشخاص . فعلى سبيل المثال فإن الإتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات ، و الحصول على ثقة و قبول الآخرين ، و من المعلوم أن ما يقوله الفرد و طريقة قوله يؤثر ضمنيا على مدى حب الآخرين له ، و كلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين ، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم .[1]

-تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدم . كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفراده و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقق العمل الجماعي ، و يمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة . ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الإتجاهات و المشاعر و الإنطباعات بين الأفراد و الجماعات ، لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم.[2]

[1] جرينبرج جيرالد ، بارون روبرت ، **إدارة السلوك في المنظمات** ، دار المريخ للنشر ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، بسيوني إسماعيل علي ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص ص 349 -350 .

[2] حنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 407 .

-إن الأهداف الأساسية للإتصال من وجهة نظر المدير ثلاثية الأبعاد وهي :

أ – الإستعلام و التحري . ب – الإخبار أو الإعلام . ج – التأثير . حيث يجب على المدير أن يبحث و يحصل على المعلومات اللازمة (الإستعلام) و تزويد الآخرين بالمعلومات ، و تنمية و توسيع الفهم و المعرفة (إخبار) ، و يدعم الإتجاهات و التصرف (التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم . و فيما يتعلق الإتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي يُنجز الأهداف السابقة سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق عمل ، حيث أن : الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل) .[1] كما يعد الإتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية و الضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب .[2]

-يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاِتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اِتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم كما قد تسبب الاِتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معممة وليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق

[1] المرجع السابق ، ص ص 409 – 410 .
[2] المرجع السابق ، ص 424 .

لكي يتم تصديقها. فمن هذا المنطق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام .[1]

ثانيا : التكنولوجيا

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية ، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات في البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات و تحافظ على بقاءها و استمرارها .[2]

1 - تعريف التكنولوجيا : تشير كلمة تكنولوجيا إلى مفهومين فالمقطع الأول tecno يعني فن ، صنعة أو تقني. أما المقطع الثاني من الكلمة logy فيشير إلى مذهب ، علم أو نظرية . و هي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي[3] وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لتكنولوجيا العمل ، **فهناك من يتطرق لها** على أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل ، وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات .[4] **أما دافت (*DAFT*)** فيعرف التكنولوجيا بأنها " هي الأدوات و الأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات." [5]

2 - تأثير تكنولوجيا العمل على الأداء الوظيفي للعاملين . لقد تناول الكثير من الكتاب و المفكرين هذا الدور ، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي و البعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي ، وذلك كالتالي :

---

[1] WWW.ULUM.NLا**عدمان مريزق ، مرجع سبق ذكره .**

[2] اللوزي موسى ، **التنظيم و إجراءات العمل** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2002، 145 .

[3] المرجع السابق ، ص 146 .

[4] المرجع السابق ، نفس المكان .

[5] سالم مؤيد سعيد ، **نظرية المنظمة** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005. ص 96 .

لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على على الأفراد و انعزالهم و ضعف علاقاتهم الإجتماعية و بالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة .[1]

-يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا ، و قد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال ، و لكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء االمنظمات ، فهي تساعد على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و المحافظة على جودة عالية في السلع و الخدمات المقدمة .[2]

-إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة على حد سواء إلاّ أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة و خفض الروح المعنوية للعاملين إلاّ أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يُعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتثاثها و اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد و المنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق مايلي :

1 – تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات .

2 – تساهم التكنولوجيا في إيجاد و تحديد شبكات الإتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فاعلية .

[1] اللوزي موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 148 .
[2] المرجع السابق ، نفس المكان .

3 – تحدد التكنولوجيا المستويات و العلاقات التنظيمية طبقا للإحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل .

4 – تُسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة والصوت ... و غيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء .

5 – تُسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة و تقليص الهدر و الضياع في الجهود البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية ...إلخ .[1]

كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة ، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

أ – ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.

ب – ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الإستجابة للتغيرات والإسفادة منها .

ج – العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها .

د – العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا .[2]

---

[1] خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

[2] اللوزي موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

يتضح من كل ما سبق بأن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين و رفع كفاءته و إطلاق الإبداعات الذاتية للفرد .

المطلب الثالث : تأثير العمل الجماعي و مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين

يعتبر تأثير كل من العمل الجماعي ،و مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز ذا تاثير مهم على الأداء الوظيفي للعاملين :

أولا : العمل الجماعي :

لقد اختلف الكتّاب و الباحثين في تعريف الجماعة و ذلك بسبب اختلافاتهم العلمية و أهدافهم فهناك من يعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية ، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الإعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم . **يُعرف Davis** الجماعة بأنها : " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظاتها أو التعرف عليها . " نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى التفاعل بين أعضاء الجماعة.

يُعرفها Tosi بأنها " إجتماع صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة . "[1] **و يعرف Kinichi , Kreitner** الجماعة بأنها[2] " مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون

[1] العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

[2] الصيرفي محمد ، **إدارة العمل الجماعي** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، لإسكندرية ، 2008 ، ص 12 .

في أهداف و معايير جماعية ، و لهم هوية مشتركة . " يشير هذا التعريف أن عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي ، لهم أهداف مشتركة ، و هوية مشتركة .

تُعّرف الجماعة كذلك على أنها [1]: " مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاءها معا لتحقيق أهداف محددة ، و يتقيدون بأنماط سلوكية محددة ، و تتميز علاقاتهم بالإستقرار النسبي . " نلاحظ من هذا التعريف أن أفراد الجماعة يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة ، و تقوم هذه الجماعة بضبط سلوك أفرادها ، و **أما من وجهة نظر العلوم السلوكية** فإن الجماعة تتكون من إثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة ، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام .[2] يركزّ هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها و الإعتمادية القائمة بين أفرادها . **تُعرف كذلك على أنها** : [3] " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن إثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ، و في خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ، و يتقاسمون فيما بينهم قيما و اتجاهات متقاربة ، و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة . "

يتبين من خلال التعاريف السابقة و غيرها أن للجماعة خصائص و سمات عامة ، من أهمها مايلي :

1 - عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل و الوعي المتبادلين بين الأفراد .

---

[1] القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .
[2] حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 185 .
[3] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 195 .

2 - لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة ، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة .

3 – يقوم الأفراد بأدوار متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف 4 – يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء يامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة .

5 – كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة

6 – كل فرد عضو في الجماعة يعي و يدرك الفرد الآخر .
7 – كل جماعة تطور قواعد و معايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة ، و تحدد ما هو السلوك المتوقع و المرغوب و المقبول ، و السلوك غير المرغوب و غير المقبول .

و في ضوء المفاهيم السابقة للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها : الجماعات الرسمية و غير الرسمية :[1]

أ – الجماعات الرسمية : يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي و ظاهر ، و يتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم ، و كذلك السلوك المتوقع لهذا العضو .

ب – الجماعات غير الرسمية : تتكون هذه الجماعات بصفة إختيارية ، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الإنضمام لجماعة بإرادته ، كما يمكن الإنسحاب منها

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 197 ، 198 .

بشكل إختياري ، و غالبا تتشابه القيم الإجتماعية لأعضاء الجماعة و كذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة .

2 – العمل الجماعي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : تمثل الجماعة حجر الزاوية و سمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي و الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف .

- تؤكد بعض الدراسات و الأبحاث مثل بحث ليتوين و سترينجر (litwin , stringer) أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و - تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها ، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين ، بينما التأكيد على مبدأ الفردية و التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و مناخ يميل إلى السلبية . [1]

-تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الإمتثال و ذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة و سلامتها و المساعدة على تحقيق أهدافها ، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا و مكاسب ، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط و معايير سلوكية و يمتثل لها ، و هكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه و دوافعه و تصرفاته و جهوده و إنتاجيته في العمل . كما يشير الكاتب (**Fulmer**) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية :

أ – ضغط الجماعة : فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد . فالكثير من الأعمال و التصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله

[1] البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

الغير ، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين ، و لكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد .

ب – تطبيق العقاب : و هو امتداد لضغط الجماعة ، و لكنه فعلي و حقيقي ، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد و عزله و عدم قبوله من الجماعة .
ج – القيم الشخصية : تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها ، فتصبح أهداف الجماعة و آراؤها مقبولة من الفرد أدبيا و أخلاقيا .[1] و يضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد :

1 – المدعمات الإجتماعية :قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب و العقاب .

2 – التحكم في المعلومات المتاحة للفرد .

3 – توفير نماذج للإقتداء ، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء . هذا و يتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها ، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر . وهنالك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة و قوة التأثير هذه ، بعضها يتعلق بالجماعة و بعضها يتعلق بالفرد ، و من أهم هذه العوامل تماسك الجماعة ، و مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد ، مدى حاجة الجماعة للمؤازرة و المساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها ، و مدى تأكد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حالة مخالفته ، و مدى ثقة الفرد بنفسه . لقد أجريت أبحاث لا حصر لها في عالم

[1]. حريم حسين ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)** ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

الجماعات و كانت ذات تأثير واضح على كل من السلوك التنظيمي و الإدارة ، و خاصة تلك التي تربط العمل الجماعي بالأداء داخل أي تنظيم ، إلى جانب ذلك يوجد العديد من الدراسات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في تفهم السلوك التنظيمي ، و يلخص دونالي و زملائه نتائج أبحاثهم في هذا الشأن كالآتي :

1 – الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات .

2 – تؤثر الجماعات في إدراك العاملين و اتجاهاتهم .

3 – تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين بالتنظيم .

4 – تساعد الجماعات الفرد في إشباع حاجاته الناقصة .

5 – تسهل الجماعات عملية الإتصال .[1]

-إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الإجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ، دوافعه ، تصرفاته و جهوده في العمل ، و هذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته و تفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، و من خلال هذه الإتصالات و التفاعلات الإجتماعية يكتسب الفرد خبرات ، و يتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه و تؤثر على مشاعره و سلوكه . و الأمثلة من الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد كثيرة ، فدراسات الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى من الكثير من ظروف العمل المادية ، و أقوى من

---

[1] الحناوي محمد صالح ، سلطان محمد سعيد ، **السلوك التنظيمي** ، الدار ، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 291 – 292 .

الكثير من خصائصه الفردية ، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالإنتماء إلى جماعة تضمهم ، و شعورهم بذاتية الجماعة و ما ترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم ، فقد أثر على دوافعهم و تصرفاتهم وإنتاجيتهم ، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه ، كان الأفراد يرضخون و يمتثلون لاتفاق الجماعة ، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك و إلا خضعوا لروادع و عقوبات الجماعة . وكذلك أوضحت دراسة كوتش و فرنش (Coch & French , 1948) أن توفير فرصة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي ، أتاح للجماعة أن تمارس تأثيرا على هذه المستويات و على التزام الأفراد بتحقيقها . و في دراسة أخرى لنيوكومب (Newcomb) أوضح كيف أن قواعد و معايير الجماعة تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى إنتاج الفرد ، ففي الحالة محل الدراسة كان مستوى الإنتاج الذي حددته الجماعة لأفرادها باعتبار الحد الأقصى الذي لا ينبغي على أي فرد تخطيه هو خمسون وحدة في اليوم ، و قد مارست هذه الجماعة ضغوطا شديدة على إحدى العاملات التي كانت ترغب في زيادة الإنتاج عن القاعدة التي وضعتها الجماعوة ، لدرجة أن جعلت إنتاجها يهبط إلى مادون الخمسون وحدة . و قد حدث بعد ذلك أن تفرق أفراد جماعة العمل هذه ، و لم تعد تلك العاملة تعمل مع هؤلاء الأفراد . و عند غياب الضغوط الجماعية لم يلبث أن تضاعف إنتاج العاملة المذكورة فارتفع إلى مئة وحدة تقريبا . وهكذا يتضح كيف أن وجود القواعد والضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على جهد و إنتاج الأفراد في العمل .[1]

---

[1] عاشور أحمد صقر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 253 – 254 .

ثانيا : مشركة العاملين في اتخاذ القرار

يمثل صنع و اتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة ، و تأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع و اتخاذ القرار السليم ، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون (simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار.[1]

1-تعريف المشاركة في صنع القرار :

لقد تعددت التعاريف التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث يشير الكاتبان **Newstrom** و **Davis** إلى أن " المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يُشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها . "[2] يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي : الإنغماس ، المساهمة و المسؤولية . فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل حتى ذاته . و عندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك بتفجير طاقاته وإمكانياته ودافعيته للعمل . والمشاركة تشجع العاملين على تحمّل مسؤولية العمل . **تُعرف كذلك بأنها :**[3] " مشاركة القائد و مرؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار و تنفيذه و تقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد . "

[1] مرسي نبيل محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 219 .
[2] حريم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 236 .
[3] الحميضي عبد العزيز بن محمد ، **عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي "** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص 6 .

كما عرفت بأنها :[1] " خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يُحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين و مصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم المرؤوسين والأخذ بالتوصيات و الإقتراحات التي يبدونها . " **يمكن تعريف المشاركة** في صنع القرار كالتالي : " إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرارات والإستفادة من آرائهم و خبراتهم ، مما يقوي علاقتهم برؤسائهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف منظمتهم . "

-تعتمد المشاركة على عدة وسائل يُمكن أن يلجأ إليها المدير ، و من أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه ، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، و الإتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي ، كذلك يمكن أن يلجأ المدير إلى أسلوب الإستفسار الكتابي، لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات .

2 – تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي للعاملين : تبرز أهمية المشاركة في صنع القرارمن النتائج الإيجابية التالية :

- من حيث جعل القرارات أكثر واقعية و أكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها و عن رغبة و اقتناع ، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تُعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين ، فتنمي قدراتهم و تتوسع مداركهم و يتحملون نصيب من المسؤولية .

[1] المرجع السابق ، نفس المكان .

-كما أن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .[1]

-إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الإنسجام في بيئة العمل [2] ، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنّه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار .

-أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته ، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات ، التعاون و تعزيز الإلتزام بأهداف المنظمة ، تقليص دوران العمل والتغيب ، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الإتصالات الفعالة. كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال : "إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة ، و حياة عمل إيجابية ، و صحة عقلية أفضل ، من خلال تحقيق حاجات الإستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد . وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى ، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي ." إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات

[1] الحميضي عبد العزيز بن محمد ، ص 23 .
[2] العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 308 .

الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يُسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم . كما أنه أصبح يُنظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية ، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين ، تؤدي إلى إلحاق أضرارا جسمانية و نفسية بالعاملين على المدى البعيد .[1]

-إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار والإقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين ، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن هذا الإسهام و المشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم و يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر .[2]

- تُشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء ، زيادة الإبداع و المبادرة و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم

---

[1]. حريم حسين ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص235 – 236 .

[2] خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم على الخلق والإبتكار وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم ، وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم ، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله ، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين .[1]

وفي ضوء كل هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يُفترض بالمديرين إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار .

ثالثا : الحوافز احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الإهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة .[2]

1 - ماهية الحوافز :

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث ، سبب منشئ للسلوك ، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه و هو يسلك سلوكا معينا و قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره و تُسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف . وما الحوافز إلاّ كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع .[3] لقد اختلفت آراء الباحثين في ماهية الحوافز **فهناك من يعبر عنها** بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي .[4]

[1] الحميضي عبد العزيز بن محمد ، ص 24 .
[2] البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .
[3] عربيات ياسر ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 205 .
[4] Bernoux Philippe , la sociologie des organisations , 5éme édition , édition du seuil , paris , 1990 , p 75 .

و في تعريف آخر : [1]" تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد و منافع مقابل جهده و يمكن أن تكون مادية مثل الرواتب ، العلاوات ، المكافآت و غيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية ، الترقية ، السلطة و الإعتراف بالإنجاز . " **يعرفها آخرون على أنها :** " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.[2]

وفي تعريف آخر : [3] " الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و تُشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل . "كما عُرّفت الحوافز من أنها[4] " العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة . "

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها والمتمثلة في الحوافز من هنا وجب التفريق بين الحوافز والدوافع، **فالدوافع (Motive)** تمثّل الطاقة الكامنة لدى الفرد و تدفعه ليسلك سلوكا معينا ، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيئ محدد [5]،

[1] الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على المستوى الفردي ، الجزء الثاني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 199 .

[2] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، **الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009 ، ص 365 .

[3] عربيات ياسر ، مرجع سبق ذكره ، ص 205 .

[4] المرجع السابق ، نفس المكان .

[5] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، **الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 364 .

يعرفها آخرون على أنها : [1] " عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل ، وهي تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد للعمل . "

يمكن القول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين أما الحوافز هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد .

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي :

1 – الحوافز المادية و الحوافز المعنوية : [2] فالحوافز المادية هي الراتب والمكافآت والمميزات المادية الأخرى . أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية و الإعتراف والتقدير للجهد و الأداء و مسؤوليات الوظيفة و فرص النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وفرص التعبير عن الذات و إبداء الرأي و الإقتراحات ...

2 – الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية : فالحوافز الإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل . أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب و التهديد . فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافز مادي سلبي . كما أن خطاب الشكر يعتبر حافز معنوي إيجابي بينما التهديد بفقدان الوظيفة يعتبر حافز معنوي سلبي .[3]

---

[1] Bailly Frederique alexandre , comportement humain et management , éducation , France , 2003 , p 131.

[2] سيزلاقي مارك جي والاس أندرودي ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم ، الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1991 ، ص 151 .

[3] المرجع السابق ، ص 152 .

3 – الحوافز الفردية و الجماعية :[1] تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة ، أما الحوافز الجماعية فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الإرتباط والإنسجام والتوافق الجماعي و تنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية .

وترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توفر شروط معينة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها و هي كالتالي :[2]

1- عدالة الحافز و كفاءته .

2 – سهولة فهم السياسة التي تقررها المصلحة للحوافز .

3 - إرتباطها إرتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية .

4 - إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة .

5 – إرتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل و بواعثه .

6 – ألاّ تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات و المحسوبيات .

7 – ارتباطها ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة .

2 - تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي :

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، **الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص .

[2] المرجع السابق ، نفس المكان .

-تُسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.[1]

-تمثل الحوافز بالنسبة للموظف في العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يُشجع الأفراد المؤهلين للإلتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد و يُرغبهم و يُشجعهم على على الإستمرار بها .

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يُساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة .[2]

-إن الإهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية و اقتصاد . ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته تحفيزه ، ويمكن صياغة المعادلة التالية : الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات) . وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد ، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive) . والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال ، ولهذا فعلى الإدارة

[1] المرجع السابق ، ص367 .
[2] البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة ، أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين .[1]

- كذلك إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على على ممستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يُسهم باستمرار تكريس النجاح و تدعيم فاعلية الولاء و الإنتماء ، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغييب ...إلخ من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي .[2]

-كذلك إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على على ممستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يُسهم باستمرار تكريس النجاح و تدعيم فاعلية الولاء و الإنتماء ، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره

[1] العلاق بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .
[2] خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 .

في زيادة دوران العمل و اللامبالاة و التغييب ...إلخ من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي .[1]

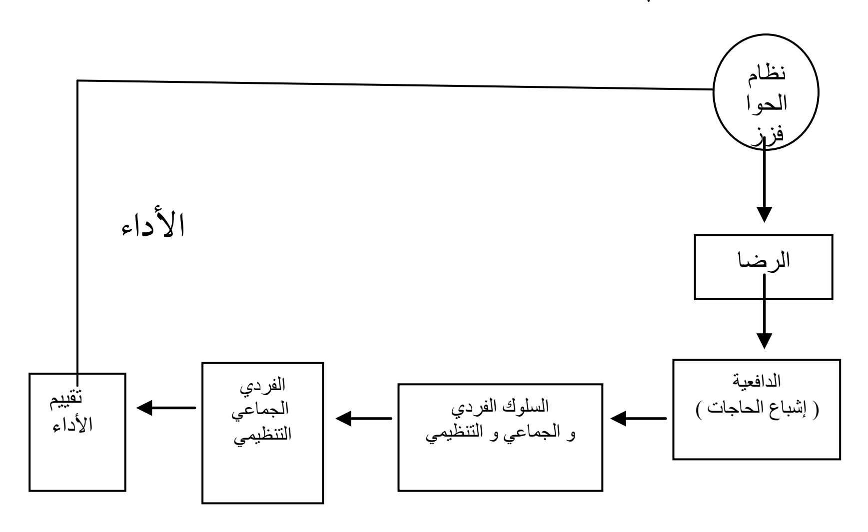
-إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم و منظمتهم و يشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكيات السلبية ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ، ويحفزهم للعمل ، ويؤثر الحافز المادي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين .

-يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل ، و الحد من الغياب ، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للإلتحاق بالمنظمة ، كذلك دورها في إشباع الحاجات و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك . و يوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز و الأداء :

[1] خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 .



الشكل رقم (37): يبين العلاقة بين الحوافز و الأداء .



المصدر : المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 373 .

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء ، و في حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية . و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها : المساواة ، القوة ، نوع الحاجة و عدالة التوزيع . و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة ، و يتجلى ذلك من استقراء دورها في :

1 – جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل في المنظمة .

2 – الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء .

3 – الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل و الإحتفاظ بالعاملين المهرة .[1] إن الإهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية و اقتصاد . و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه ، و يمكن صياغة المعادلة التالية :
الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات) .

و هذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد ، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive) . و العامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال ، و لهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة ، أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين .[2]

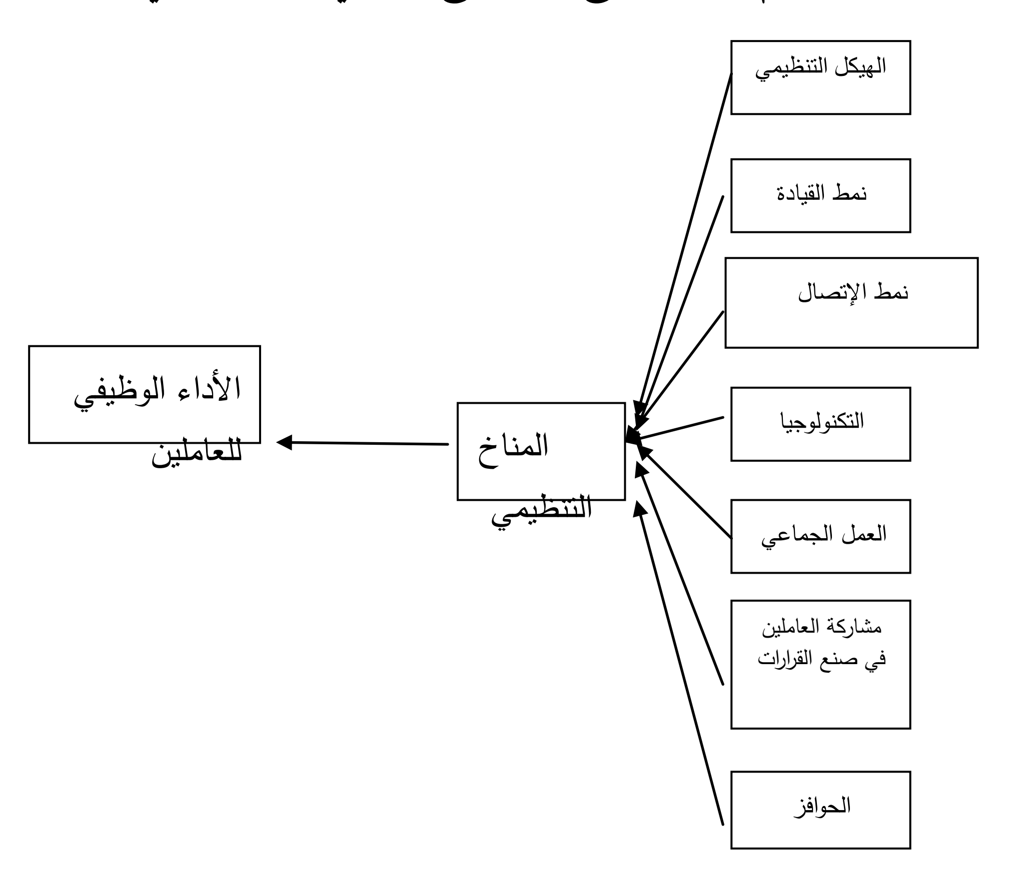
وفي الأخير يُوضح الشكل التالي عناصر المناخ التنظيمي التي تناولناها و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين .

---

[1] المرجع السابق ، ص ص 373 – 374 .

[2] العلاق بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

الشكل رقم (38): يوضح علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد المؤلفين

خلاصة

بعد تطرقنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي من خلال عدة جوانب شملت مفهومه ، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به ، أهميته ، عناصره ، محدداته و العوامل المؤثرة فيه ، و عرضنا لكل من معدلاته ، معاييره و طرق تحسينه . تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها . لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله . إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يُوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية .

كما تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال تعريفه ، أهميته ، أهدافه ، مراحل التقييم و بعض الطرق المعتمدة في العملية و كذا أخطاء ، توقيت و مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي . إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية و المادية المكونة للمناخ التنظيمي ،و هذا ما أكدنا عليه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في : الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، نمط الإتصالات ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي و مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز . وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابيا أو سلبيا ..

الخـــاتمـــة

تتمثل ضغوط العمل في مجموعة من المواقفاو المثيرات أو المتغيرات الموجودة داخل بيئة العمل للمنظمة ، والتي تتنوع بين متغيرات ذات مصادر خارجية ناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمة ، كالتغيرات الاقتصادية ، السياسية ،الثقافية ن الاجتماعية والتكنولوجية ، او ذات مصادر شخصية كنمط شخصية الفرد العامل في المنظمة ن الجنس ، المستوى التعليمي ،... وقد تكون ذات مصادر نابعة من بيئة العمل نفسها أو مايعرف بالمناخ التنظيمي مثل :ظروف العمل المادية ، نمط القيادة ، نظام الحوافز والاجور ، نظام الاتصالات ، طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد،...وينتج عن هذه المتغيرات- مهما أختلفت مصادرها – جملة من انعكاسات وردود افعال العاملين قد تكون ايجابية في بعض الأحيان ، وقد تكون سلبية في كثير من الأحيان ، وتظهر هذه الأخيرة في سلوك الأفراد في العمل مثل : كثرة التغيب ، اللامبالاة في انجاز العمل ، التأخر في الحضور للعمل ، سوء العلاقات مع الزملاء وغيرها ، وقد تظهر في الحالة النفسية والجسمانية للأفراد من خلال الشعور بالملل والاكتئاب في العملن القلق الزائد في بعض الأحيان ، اضطرابات في النوم ، ارتفاع الضغط الدموي ،...وقد تظهر كذلك النتائج السلبية لضغوط العمل على اداء العاملين في المنظمة مثل : ارتكاب الأخطاء في العمل ، عدم انجاز الأعمال في الأوقات المحددة لها ، تدني مستويات الأداء وانخفاض جودته وارتفاع تكاليفه واتخاذ قرارت غير سليمة بشانه وغيرها.

هذا وتنشأ ضغوط العمل من مسببات خارجية خارجة عن نطاق المنظمة ، أو شخصية تتمثل في المتغيرات الشخصية للعامل والخرجة ايضا عن نطاق المنظمة ، وكذا مسببات تنظيمية تنشا من البيئة الداخلية للعمل والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها . وقد تؤثر ضغوط العمل على اداء العاملين ايجابيا أو سلبيا ، ويتوقف ذلك على حجم ومستوى هذه الضغوط ، فكلما كانت زائدة فوق المستوى الطبيعي لها أو منخفضة عليه فهذا يؤثر سلبا ، وكلما كانت في مستوياتها الوسطى اثرت ايجابيا على أداء العاملين .

من جهة أخرى يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا ، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم و لإضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. رغم تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وبالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له ، إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها و أنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية.

ولقياس المناخ التنظيمي هناك ثلاثة مداخل مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة ، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة

- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات التي الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة و هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي ، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة ، و ما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، و هو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد و العناصر الخاصة به ، و ذلك لإختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين و تباين تصوراتهم و اختلاف المداخل

العديدة لدراستها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد ، الهيكل التنظيمي ، الأهداف و غيرها ، أما إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد و الرضا وغيرها.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات ، الحوافز...). و تعددت الأراء أيضا حول أبعاد و أنواع المناخ التنظيمي ، فمن الأبعاد نذكر (مرونة التنظيم ، التركيز على الإنجاز، التدريب و التنمية الإدارية ، أنماط السلطة ، أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة ، أنماط الثواب و العقاب ، الأمن الوظيفي ...).

أما أنواع المناخ التنظيمي فالبعض يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي و الآخر يميز بين المناخ التنظيمي المعاون و المناخ التنظيمي المعيق ، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم و الحيادي و الغير ملائم ، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي و قد

تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية و تحدد خصائصها و مواصفاتها ، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي و المرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة ، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية و مجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان.

وباعتبار المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة و المنظمة نظام إجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها ، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الإهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

ولهذا نخلص الى أن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات و الحوافز) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا كما يلي :.

* فالهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ، و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، ويشجع العاملين على الإجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي ، و العكس فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا يتغير ليواكب المستجدات ، فمن شأنه أن يؤدي ضعف أدائهم الوظيفي.

* أما القيادة فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة ، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. ففي ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة و فاعلية الأداء الوظيفي ،و العكس في ظل النمط التسلطي.

* كما تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المنظمات ، و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فالإتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات

داخل المنظمات ، وترتفع كفاءة الأداء الوظيفي كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات.
* إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة على حد سواء ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.
* أما الجماعة فهي تمثل حجر الزاوية وسمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي و الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف ، فالجماعة الفعالة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى الإجتماعية التي تؤثر في ديناميكيات الجماعة بهدف توجيه تلك القوى نحو الإرتقاء بالأداء الوظيفي بدلا من العمل على إعاقته.
* كما أن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار و الإقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي و التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن هذا الإسهام و المشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم و يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

* أما الحوافز فهي تمثل بالنسبة للموظف العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية ، فتبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يُشجع الأفراد المؤهلين للإلتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد و يُرغبهم و يُشجعهم على على الإستمرار بها.إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يُساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

1- الكتب

1- أحمد جاد عبد الوهاب ، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)**، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، مصر، 2000

2- أحمد حسين الرفاعي ، **مناهج البحث العلمي ، تطبيقات ادارية واقتصادية** ،ط1ندار وائل للنشر،عمان ،الأردن،1998

3- أحمد صقر عاشور ، **ادارة القوى العاملة** ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان، 1983

4- احمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

5-. أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، الإسندرية ، .2007

5- أحمد ماهر، **كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

7- أحمد نور ، **مباديء محاسبة التكاليف الصناعية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ،1999

8- أندرودي سيزلاقي ، مارك جي والاس ،ترجمة أحمد أبو القاسم ، **السلوك التنظيمي والأداء**،معهد الادارة العامة ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ،1991

9- المغربي كامل محمد، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .1995

10- ايهاب صبيح محمد زريق، **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين** ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،مصر،2001

11- حامد احمد رمضان بدر، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، .2004

12- حسن حريم ، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2004 .

13- جمال الدين محمد المرسي ،**الثقافة التظيمية والتغيير** ،الدار الجامعية ، الاسكندرية،مصر ،2006

14- جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمن ادريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصرن 2002

15- حنا نصر الله ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2001

16- خالد عبد الرحمن الهيثي، **ادارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2003

17- خضير كاظم حمود ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن،2007

18- خليل محمد حسين الشماع ، **مباديء الادارة** ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن،2002

19- راوية حسن ، **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، مصر ، 1999

20- راوية محمد حسن، **ادارة الموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،مصر،1999.

21- روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي،اسماعيل على بسيوني، **ادارة السلوك في المنظمات**،دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،.2004

22- زيد منير عبوي،**التنظيم الاداري،مبادئه و أساسياته**،دار أسامة للنشر و التوزيع،دار المشرق الثقافي،عمان،الأردن،.2006

23- سعاد نايف البرنوطي، **ادارة الموارد البشرية**،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،2001

24- سهيلة محمد عيباس،**ادارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2003

25- صلاح الدين شروخ،**منهجية البحث العلمي**،دار العلوم للنشر و التوزيع،عنابة،الجزائر.2003

26- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الانساني في المنظمات**،الدارالجامعية،الاسكندرية،2001

27- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.

28- عايدة خطاب، **العولمة و ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، القاهرة،مصر،2001

29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**الادارة:الاصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير ق21**، المكتبة العصرية، المنصورة،.2007

30- عبد المجيد أونيس،**ادارة العلاقات الانسانية، مدخل سلوكي تنظيمي**،دار اليازوري للنشر،عمان،الاردن،2010

31- عبد الرزاق بن حبيب،**اقتصاد وتسيير المؤسسة**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،.2000

32- علي محمد عبد الوهاب،**العنصر الانساني في ادارة الانتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة ،.1984

33- صلاح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007

34- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، .2002

35- على السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر.

36- على السلمي، **الادارة الانتاجية**،مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة ، مصر،.1994

37- علي السلمي، **ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية**، ط2،مكتبة غريب، القاهرة ، .2000

38- عمر وصفي عقيلي،**ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، ط1،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،.2005

39- عياصرة معن محمود،**ادارة الصراعات و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير**،دار الحامد،عمان ، الاردن،.2007

40- فيصل حسونة، **ادارة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2007.

41-كامل محمد المغربي،**ادارة الانتاج و التنظيم الصناعي**،دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،1995.

42-ماجدة العطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، .2003

43- محسن علي الكتيبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، بدون دار نشر،.2005

44- محمد الصيرفي،**السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية،مصر،.2007

45- محمد الصيرفي،**ادارة الموارد البشرية**،دار المسيرة ، عمان ، الأردن،.2006

46- محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،.2005

47- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2005.

48- محمد حسن حمادات،**السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، .2008

49- محمد سعيد أنور سلطان،**السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، مصر،.2003

50- محمد صبحي أبو صالح،**مبادئ الاحصاء**،دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،.2006

51- محمد عبد المقصود محمد،**القيادة الادارية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،.2006

52- محمد علي شهيب، **السلوك الانساني في التنظيم**،دار الفكر العربي،مصر،.1999

53- محمد فالح صالح، **ادارة الموارد البشرية: عرض و تحليل**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأرد،.2004

54- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**،ط4،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن ،.2009

55- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .2004

56- محمود قاسم القيروتي، **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

57- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،.1982

58- مهدي زويلف،**علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري**،المنظمة العربية للعلوم الادارية،.1982

59- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2002

60- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي،أساسياته ومفاهيم حديثة**،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،.1999

61- ناصر محمد العديلي،**ادارة السلوك التنظيمي**،مرامر للطباعة،الرياض، المملكة العربية السعودية،.1993

62- يوسف حميد الطائي،مؤيد عبد الحسين الفضل،**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**،ط1 ، دار الوارق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006.

63- أنور سلطان محمد سعيد ، عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

64- إدريس المرسي جمال الدين محمد ، ثابت عبد الرحمان ، **السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

65- البرادعي بسيوني محمد ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة** ، الطبعة الأولى ، إيتراك للطبع و النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 .

.66- بربر كامل ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2000 .

67- برنوطي سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ،الطبعة الثانية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2004

68- أبو بكر مصطفى محمود ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003

69- أبو بكر مصطفى محمود ، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .

70- بلال محمد إسماعيل ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 .

71- بلوط حسن إبراهيم ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .

72- الجمل هشام مصطفى ، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي و النظام المالي الوضعي دراسة مقارنة** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .

73- . حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .

74- حريم حسين ، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ـ العمليات الإدارية ـ** وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

75- . الحمبلي خيري خليل ، **التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية (البناء الإجتماعي للمجتمع)** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 .

76- حنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 .

77- . الدحله فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس و النماذج** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 .

78- درة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي و العشرين منحى نظمي)** ، الطبعة الأولى ، وائل للنشر ، 2008 .

79- . السالم مؤيد سعيد ، **نظرية المنظمة الهيكل و التصميم** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 .

80- . السعيد عمر و آخرون ، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى ، الإصدار الثاني ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .

81- . السلمي علي ، **إدارة السلوك التنظيمي** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004.

82- شريف علي وآخرون ، **الإدارة المعاصرة** ، مؤسسة رؤية للطباعة النشر و التوزيع ، 2007 .

83- . طه طارق ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.

84- . طه طارق ، **التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، الإسكندرية ، 2007 .

85- . عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .

86- عبد الفتاح عبد الحميد ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .

87- . عبوي زيد منير ، **الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية** ، الطبعة الأولى ،إصدار 1 ، الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

88- . عبوي زيد منير، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته** ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع و دارالمشرق الثقافي ، عمان ، 2006 .

89- . عبوي زيد منير ، **فن الإدارة بالإتصال** ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، الأردن ، 2008

90- . العديلي ناصر محمد ، **إدارة السلوك التنظيمي** ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1993 .للبحوث ، الرياض ، 1995 .

91- العطية ماجدة ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول ، **سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة** ، دار الشروق للنشر

92- . العكيلي طارق عبد الحسين ، **إقتصاديات الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، الوراق ، عمان ، 007 .

93- العلاق بشير ، **مبادئ الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .

94- . العلاق بشير ، **الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 .

95- عليان ربحي مصطفى ، عدنان محمود الطوباسي ، **الإتصال و العلاقات العامة** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .

96- عميان محمود سلمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان،2005 .

97- عميان محمود سلمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل ، عمان ، 2008 .

98- . العيسوي عبد الرحمان محمد ، **تفاعل الجماعات البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .

99- . فرانسيس ديفا ، مايك وودكوك ، **القيم التنظيمية** ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 .

100- . فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،** الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ، 2005 .

101- . الفاعوري رفعت عبد الحليم ، **إدارة الإبداع التنظيمي ،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، القاهرة ، 2007 .

102- . القبلان محمد ، **مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري ،** الطبعة الثانية ، الرياض ، 2002

103- . القريوتي محمد قاسم ، **دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ،** الطبعة الرابعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، داروائل للنشر ، عمان ،2003 .

104- . القريوتي محمد قاسم ، **دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ،** دار الشروق للنشر و التوزيع ، داروائل للنشر عمان،2009 .

105- . الكتّبي محسن علي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق،** الطبعة الأولى ،(بدون دار نشر) ، (بدون بلد) ، 2005 .

106- . سعيد محمد المصري ، **التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ،** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

107- . أحمد فريد مصطفى ، **الموارد الإقتصادية ،** مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2008

08- . فريد النجار ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،** الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007 .

09- . خالد عبد الرحمان الهيتي ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ،** الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .

2- المجلات والدوريات

1- عبد الرحيم بن علي المير، **العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضاء الوظيفي و الصفات الشخصية،** مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد2، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

2 -. الطجم عبد الله بن عبد الغني ، **وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم و استراتيجيات التطوير التنظيمي** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة ، الجزء 13 ، العدد 02 ، السعودية ، 1999 .

3 -الطجم عبد الله بن عبد الغني ، **المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة ، الجزء 15 ، العدد 02 ، السعودية، 2001 .

4 -علوان قاسم نايف ، **تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري** ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 07 ، الجزائر ، 2007 .

5 -الراوي خالد وليد ، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد و الإدارة ، الجزء 14 ، العدد 02 . الأردن ، 2007 .

6 -أبو شيحة نادر أحمد ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني "** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد و الإدارة، الجزء 19 . العدد 02 ، الأردن ، 2005 .

3- البحوث والرسائل الجامعية

1- عبد المجيد واحدي ، **الضغط المهني وعلاقته باتجاهات الاطارات والعاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر،**اطروحة دكتوراه دولة في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر ،2008

2- نور الدين شنوفي ،**تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر،2005

3ـ إبراهيم بن حمد البدر، **المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل،** ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، .2006

4ـ صالح بن ناصر شغرود القحطاني، **الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية،**ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، .2007

5ـ وليد عبد المحسن الملحم، **ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العمال نحو التسرب الوظيفي،** ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، .2007

6- . ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 .

7- . الحرايرية عتيقة ، **إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات " دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك ، قسم الإنتاج ، حاسي مسعود "** ، ماجستير في علم إجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2003 . 8- الحميدان رياض عبد العزيز ، **دور تقنية الإتصالات و المعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية "**

دراسة مسحية على مراكز شرطة مدينة الرياض " ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

9- الحميري محمد لطف علي ، **التقنيات المعاصرة في الإتصال المستحدثات و الإستخدامات ، نموذج مركز البحث و الإعلام العلمي و التقني cerist** ، شهادة دكتوراه الدولة في علوم الإعلام و الإتصال ، كلية الأداب و اللغات ، جامعة الجزائر ، 2002 .

10- الحميضي عبد العزيز بن محمد ، **عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 .

11- الخليفة زياد سعيد ، **الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2007 .

12- الذيابي عبد الرزاق مخلد ، **تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية " دراسة تطبيقية على قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة (جدة) "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 .

13- الرشيد عليان بن عبد الله ، **تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

14- . العتيبي مشعل بن حمس بن مشعان ، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي " دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى " ،** ماجستير في العلوم الإ دارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية ، للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008 .

15- العميرة محمد بن عبد العزيز ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي " من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة**

بمدينة الرياض " ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 .

16- آل فطيح حمد قبلان ، **دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، " دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنيةاا ، الرياض ، 2008 .

17- كليبي محمد أحمد عبد الله ، **التقنيات الحديثة و انعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية ، " دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن "** ، ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2007 .

18- مزيان محمد ، **الإتصال و علاقته بتغير إتجاهات العمال نحو العمل** ، ماجستير ، معهد علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر ، 1995 .

19- هبّال عبد العالي ، **دور التحفيزفي تحقيق إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة المسيلة "** ، ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008 .

الكتب باللغة الأجنبية:

1- Baglin et autres**, Management Industrielle et Logistique**, 3eme édition, economica, Paris, 2002.

2- Dietrich, Anne, Pigeyre, Frédérique, **Gestion des Ressources Humaines**, Paris, 2005.

3- Jean-Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert, 13eme édition, Paris, 2005.

4-Jean-Marie Peretti, **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**, Librairie Vuibert, 6eme édition, Paris, 2007.

5- Jean- Pierre Citeau, **Gestion des Ressources Humaines, Principes Généraux et Cas Pratique**, Dalloz, 4eme édition, Paris, 2002.

6- Jeanne Talia**, Risques Psychosociaux : Causes, Effets, Prévention**, revue nommée : face au risque, N 441, Saint Marcel, 2008.

7- J.B Arraux**, Entreprise et Performance Globale, Outils, Evaluation et Pilotage**, édition economica, 2000.

8-Plane, Jean- Michel, **Gestion des Ressources Humaines**, économisa, 2006

9 - Brigitte Doriath , Christian, **Cours et corrigés , Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance** , dunod , paris , 2002 .

10 - Citeau , Gean Pierre , **Gestion de Ressources Humaines** ,4eme edition , ed : librairie vuibert ,paris , 2007 .

11 - Gean Marie Perretti , **La Gestion de Ressources Humaines ,** paris , 2003 .

12 - Gean Marie Perretti , **Gestion de Ressources Humaines** , 13eme edition , ed : librairie vuibert , paris , 2005 .

13- Jaques Lagres , Danial Pemartin **,Pratique des Relations Humaines dans L'entreprise** , les editions d'organisation , paris , 1981 .

14 - Gerard Donadieu , Phillipe Denimal , **Classification Qualification de L'Evaluation des Emplois a la Gestion des Compétences** , 2eme edition actualisée et enrichie , edition el-liaisons ,France , 1994

15-Gean , Paul Gues Ellipses , **Gestion de Ressourses Humaines (Principes et Points _ clés)**, edition, 2002 .

16 - Michel Deguy , **Politique des Ressources Humaines dans L' Entreprise ,** les éditions d'organisations , paris , 1989

17- Olivier Devilard **, Efficacité Personnelle et Performance Collective** , dunod , paris , 2002

18- Plane , Gean Michel , **Gestion de Ressources Humaines** , economica , paris , 2006 .

19 - Pierre Curonne **, Modèls de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines , le Cas du CNRS** , édition du cnrs , paris , 1986 .

20 - Paul Pigors , Charle A , **La Gestion de Ressources Humaines ,** edition hommes et techniques , France , 1976 .